

Gun jezelf het beste

Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

SCRIPTIE ROBERT EICHELBERG | BACHELOR COMMUNICATIE | HOGESCHOOL LEIDEN | MEI 2016 | VERSIE 2



Titel: Gun jezelf het beste
Auteur: Robert Eichelberg
Studentnummer: s1070048
Klas: 4V
Periode: 1 januari 2016 – 26 mei 2016

Hogeschool Leiden: Bachelor Communicatie
Rapport: CO416AO
Begeleidster: Mw. Cohen

1^{ste} lezer: Mw. Klok
2^{de} lezer: Mw. Wiekenkamp

Opdrachtgever: Het bedrijf
Begeleider: X

Plaats: Plaats
Datum: 15 augustus 2016

Versie: 2

Een afstudeeronderzoek naar de succesfactoren van Het bedrijf, de behoeften van de wellness-bezoekers met betrekking tot het boeken van een behandeling en de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie.

* Bron omslagfoto: Zuerich.com/en/visit/wellness/lakeside-sauna

Voorwoord

Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Samenvatting

Dit onderzoeksrapport is in opdracht van Het bedrijf geschreven. Robert Eichelberg, student Communicatie aan Hogeschool Leiden, presenteert in dit rapport de resultaten gebaseerd op de succesfactoren van HET BEDRIJF, de behoefte van de gast en de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie.

Voormalig badhuis HET BEDRIJF is in ruim veertig jaar uitgegroeid tot een wellnesscentrum met uitgebreide thermenfaciliteiten in Bourgondische sfeer. Naast het gebruik van de thermenfaciliteiten kunnen gasten behandelingen boeken zoals massages, gezichts- en lichaamsbehandelingen en manicure & pedicure. Dit vormt voor HET BEDRIJF, naast de entreprijs en de horeca, een belangrijke inkomstenbron. Het is daarom belangrijk dat het aantal behandelingen zo hoog mogelijk is, bij voorkeur zelfs volgeboekt. Om die reden is er een positioneringsonderzoek met betrekking tot het aanbieden van behandelingen uitgevoerd.

De theorie en het conceptuele model van Kenichi Ohmae is de rode draad van dit onderzoek. Deze theorie beschrijft de invloed van het bedrijf zelf, de consument en de concurrentie op de positionering van het bedrijf. De centrale vraag voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd: *Hoe moet HET BEDRIJF zichzelf positioneren met betrekking tot het aanbieden van behandelingen, gebaseerd op de succesfactoren van HET BEDRIJF, de behoefte van de gast en de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie?* Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van behandelingen, de succesfactoren van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten, teneinde een communicatieadvies te kunnen geven over de positionering aan opdrachtgever HET BEDRIJF.

De drie hypothesen die dit onderzoek toetst zijn gebaseerd op de citaten van Ohmae. De eerste hypothese stelt dat als het bedrijf haar sterke punten benadrukt, het een positieve en onderscheidende positie inneemt op de markt ten opzichte van de concurrentie. De tweede hypothese stelt dat als het bedrijf de overeenkomst tussen de sterkten van het bedrijf en de behoefte van de consument benadrukt, er een langdurige positieve relatie ontstaat met de consument. De derde hypothese stelt dat als het bedrijf zich onderscheidt ten opzichte van de concurrenten, dit een langdurig concurrentievoordeel zal opleveren.

De onderzoeker is gestart met deskresearch om vervolgens fieldresearch uit te voeren aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Hiervoor zijn twaalf face-to-face interviews afgenomen. De doelgroep bestaat uit de huidige en potentiële gasten van HET BEDRIJF. Daarnaast is een interview afgenomen met de receptioniste van HET BEDRIJF, om de succesfactoren van HET BEDRIJF te definiëren. Voor dit onderzoek is de concurrentie geanalyseerd aan de hand van deskresearch, omdat het niet gepast is om de concurrenten te interviewen over hun strategie.

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

Inhoud

1. Inleiding	1
2. Situatieschets	2
2.1 Interne analyse	2
2.2 Externe analyse	2
2.2.1 Concurrentie HET BEDRIJF	2
2.2.2 DESTEP-analyse	2
2.3 SWOT-analyse.....	4
3. Probleemformulering	5
3.1 Aanleiding.....	5
3.2 Probleemstelling.....	5
3.3 Doelstelling.....	5
3.4 Deelvragen.....	5
3.5 Doelgroep	6
3.6 Grenzen van het onderzoek	7
4. Theoretisch kader	8
4.1 Toelichting belangrijke begrippen en concepten	8
4.2 Relevante publicaties en theorieën.....	9
4.3 De theorie.....	13
4.4 Het conceptueel model	14
4.5 Kritische review	15
4.6 Hypothesen onderzoek	16
5. Methodologie	17
5.1 Methode van onderzoek	17
5.2 Interviews	17
5.3 Operationalisatie per deelvraag.....	19
5.4 Meetinstrumenten	20
5.5 Evaluatie	21
6. Resultaten.....	22
6.1 Korte beschrijving interviews	22
6.2 Onderzoeksresultaten per deelvraag.....	22
6.3 Getoetste hypothesen.....	23
7. Conclusies	24
7.1 Conclusie eerste deelvraag.....	24

7.2 Conclusie tweede deelvraag.....	24
7.3 Conclusie derde deelvraag	24
7.4 Eindconclusie	24
8. Aanbevelingen	25
8.1 Aanbeveling 1: Adviseren	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8.2 Aanbeveling 2: Visualiseren behandelingen bij de receptie ..	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8.3 Aanbeveling 3: Presentatie behandelingen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8.4 Overige aanbevelingen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
9. Implementatie	26
9.1 Uitvoering.....	26
9.2 Kostenoverzicht en planning	26
Literatuurlijst	27
Bijlagen	29
Bijlage I: Aanbod behandelingen.....	30
Bijlage II: Definities positionering.....	31
Bijlage III: Zoekplan	32
Bijlage IV: Resultaten deskresearch	34
Bijlage V: Topic guide	35
Bijlage VI: Verbatims	38
Bijlage VII: Analyseschema's huidige gasten	39
Bijlage VIII: Analyseschema's potentiële gasten	40
Bijlage IX: Gesprekhet bedrijfsrslag receptioniste Het bedrijf.....	40
Bijlage X: Concurrenten HET BEDRIJF	44
Bijlage XI: Logboek.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding

Het bedrijf (HET BEDRIJF) is een voormalig badhuis, gevestigd in een rustige woonwijk. Toen in 1974 het badhuis leegstond opende Het bedrijf zijn deuren. Hiermee werd het één van de eerste sauna's in Nederland en is het na ruim veertig jaar uitgegroeid tot een wellnesscentrum in Bourgondische sfeer met uitgebreide thermenfaciliteiten. Daarnaast beschikt het over een zwembad, zonnestudio, bioscoop, restaurant, dakterras en een massage- en beautysalon.

HET BEDRIJF haalt zijn inkomsten uit verschillende onderdelen. Deze inkomsten zijn belangrijk om het bedrijf gezond en winstgevend te houden. De inkomsten komen buiten het betalen van entreegeld ook uit het restaurant, de zonnestudio, het verhuren van badgoed, de webshop en uit de geboekte behandelingen in de massage- en beautysalon. HET BEDRIJF heeft er dus financieel baat bij dat het aantal behandelingen zo hoog mogelijk is, bij voorkeur zelfs volgeboekt. Zo ontvangt HET BEDRIJF de meeste inkomsten en blijft het personeel aan het werk.

Het is van groot belang om de wensen en behoeften van de doelgroep in kaart te brengen met betrekking tot het boeken van een behandeling bij HET BEDRIJF. Daarnaast is het belangrijk om de succesfactoren van HET BEDRIJF te definiëren en de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrenten te onderzoeken (Ohmae, 1982, p 91). Om het aantal behandelingen te verhogen doet communicatiestudent en opdrachtnemer Robert Eichelberg hiernaar onderzoek door middel van een positioneringsonderzoek met betrekking tot het aanbieden van behandelingen.

De onderzoeker gebruikt de wetenschappelijke theorie en het conceptuele model van Kenichi Ohmae voor dit communicatievraagstuk en gebruikt deze als de rode draad van dit onderzoek. De theorie van Ohmae gebruikt de componenten: consument, concurrenten en het bedrijf zelf om een onderscheidende positie vast te stellen. De probleemstelling voor dit onderzoek is: *"Hoe moet HET BEDRIJF zichzelf positioneren met betrekking tot het aanbieden van behandelingen, gebaseerd op de succesfactoren van HET BEDRIJF, de behoefte van de gast en de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie?"* De probleemstelling is opgesplitst in deelvragen per thema. Deze deelvragen onderzoekt de onderzoeker aan de hand van desk- en fieldresearch. Het onderzoek gaat over de huidige en potentiële klanten van HET BEDRIJF.

Het doel van dit onderzoek is: *"Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van behandelingen, de succesfactoren van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten, met als doel een communicatieadvies te kunnen geven over de positionering aan opdrachtgever Het bedrijf."*

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 zet de interne en externe situatie uiteen in een situatieschets. Hieruit vloeit in hoofdstuk 3 de probleemformulering voort, bestaande uit de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvragen, doelgroep en de grenzen van het onderzoek. Daarna volgt hoofdstuk 4 met het theoretisch kader, gevolgd door de methodologie in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 behandelt de resultaten van het onderzoek en in hoofdstuk 7 staan de conclusies geformuleerd. In hoofdstuk 8 staan de aanbevelingen beschreven, gebaseerd op de resultaten en conclusies. Dit rapport eindigt met hoofdstuk 9. Dit hoofdstuk bevat het implementatieplan.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk staat de huidige situatie van HET BEDRIJF beschreven aan de hand van een interne en externe analyse. De interne analyse bevat de geschiedenis, de missie, de visie en de doelstelling van het bedrijf. De externe analyse bevat een concurrentieanalyse en een DESTEP-analyse.

2.1 Interne analyse

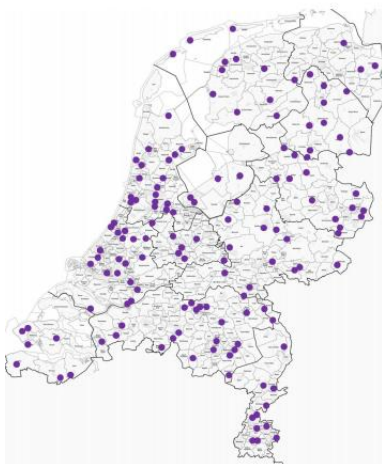
Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

2.2 Externe analyse

Deze externe analyse bestaat uit een beschrijving van de concurrentie en de DESTEP-analyse. DESTEP staat voor zes factoren: Demografisch, Economische, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek-juridisch. Deze voor het bedrijf relevante ontwikkelingen analyseert de onderzoeker op macroniveau. Het bedrijf kan deze factoren niet beheersen of beïnvloeden (Michels, 2013, p 242).

2.2.1 Concurrentie HET BEDRIJF

Begin 2015 telt Nederland 142 wellnesscentra. Hierbij is het recreëren in de sauna de belangrijkste activiteit en dit gebeurt merendeels naakt. In deze telling zijn bedrijven die dit als nevenactiviteit aanbieden, zoals fitnessbedrijven met saunafaciliteiten en hotels met wellness alleen toegankelijk voor hotelgasten, niet meegenomen. De saunabranche bestaat voor 25% uit kleine bedrijven, 39% valt in de categorie middelgroot en 31% uit grote bedrijven. Van de gehele saunabranche heeft maar 5% landelijke aantrekkingskracht. In figuur 1 is hiervan de spreiding te zien (Spronsen, 2015).



Figuur 1: Spreiding wellnesscentra in Nederland (Spronsen, 2015)

Niet al deze 142 wellnesscentra zijn directe concurrenten van HET BEDRIJF. HET BEDRIJF is gevestigd in Plaats, en concurreert vanwege zijn ligging niet meteen met een wellnesscentrum in bijvoorbeeld Limburg of Drenthe. Dit heeft te maken met de koopmoetebereidheid. Dit geeft aan hoe lang een wellness-bezoeker wil reizen voor een bezoek. De gemiddelde koopmoetebereidheid van een wellness-bezoeker is 37 minuten (Spronsen, 2015). Voor deze concurrentieanalyse heeft de onderzoeker rekening gehouden met de koopmoetebereidheid van de wellness-bezoeker, de vergelijkbare grootschaligheid van de wellnessbedrijven, het aantal bezoekers en het aanbod van de concurrerende wellnessbedrijven. Daaruit zijn de wellnessbedrijven gekomen, die staan beschreven in bijlage XII van dit rapport.

2.2.2 DESTEP-analyse

Demografisch

Twintig tot dertig procent van de Nederlandse bevolking tussen de 18 en 65 jaar oud bezoekt een

wellnesscentrum. Dat zijn circa twee tot drie miljoen mensen per jaar exclusief herhaalbezoeken. Het saunapubliek daarbij is groter, rijker en jonger geworden. De meerderheid van de saunabezoekers is tussen de 30 en 59 jaar oud en hoger opgeleid. De jongere generatie gaat vooral naar grootschalige, hippe wellnessbedrijven. De kleinere sauna's trekken vooral vijftigplussers. Gemiddeld gezien bezoeken vrouwen vaker de sauna dan mannen met 58, 5% (wellvit.nl, 2014).

Economisch

De bestedingen van saunabezoekers gaan al enkele jaren achteruit. Gemiddeld geeft een saunabezoeker tussen de 35 en 55 euro per bezoek uit. Vrouwen geven daarbij meer uit dan mannen. In een paar jaar tijd is het bedrag dat een bezoeker besteedt met twintig procent gedaald. Het aanbod aan wellnessbedrijven is de afgelopen jaren toegenomen en dat heeft effect op de entreprijs. Nu de consument meer te kiezen heeft, stunts wellnesscentra meer met de prijs. Dit doen zij meestal door kortingsacties aan te bieden. Door het toegenomen aanbod moeten wellnesscentra zich meer onderscheiden. Dit gebeurt meestal door innovatie. Hierdoor komt het verschil tussen rendement en investeren onder druk te staan (wellvit.nl, 2014).

In het NRC Handelsblad stelt brancheorganisatie Sauna en Wellness Nederland dat wellnesscentra het zwaar hebben. In 2014 gingen wellnesscentra in Oss, Almere en Hilversum failliet. Dit zijn volgens de brancheorganisatie vooral oudere wellnesscentra, waar investeringen zijn achtergebleven (Kampen, van A, 2014).

Sociaal-cultureel

De aandacht voor een gezonde levensstijl is de afgelopen jaren toegenomen. Mensen zijn bewuster bezig met hun gezondheid, hierdoor stijgt de interesse in gezonde voeding, voldoende beweging, ontspanning en doelgerichte huidverzorging. Deze trend heeft effect op de wellnessbranche. De vraag naar speciale voeding, meditatie en yoga, anti-aging en conditie verbeterende behandelingen kunnen in de toekomst toenemen (Spronsen, 2015).

Technologisch

Het merendeel van de wellnessbedrijven stapt over op een online boekingssysteem dat gekoppeld is aan de planning en administratie van het bedrijf. De informatie die hierdoor beschikbaar is kan HET BEDRIJF gebruiken voor marketing doeleinden. HET BEDRIJF kan met een dergelijk systeem zijn gasten in de toekomst meer persoonlijke en relevante informatie sturen (Spronsen, 2015).

Ecologisch

Voor bedrijven zijn er drie verschillende motieven om te werken aan *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (MVO): het hoort, het moet en het loont. Het hoort: omdat steeds meer bedrijven een bijdrage willen leveren aan de maatschappij en het milieu. Het moet: omdat er diverse organisaties bedrijven controleren of zij zich wel houden aan de minimale maatschappelijke normen. Ook de opkomst van mediaschandalen, het boycotten door consumenten en door het ingrijpen van de overheid noopt het bedrijven om te werken aan MVO. Al laatste loont het ook. De vraag naar duurzaamheid stijgt en MVO draagt bij aan betere financiële prestaties (MVO Nederland, 2016). HET BEDRIJF is al veertig jaar gevestigd in een voormalig badhuis. Dit maakt het lastig om 100% energiezuinig te zijn en alle nieuwe innovaties op het gebied van duurzaamheid te integreren in het oude pand. HET BEDRIJF doet waar mogelijk aan MVO door groene energie in te kopen, afval te scheiden en maatregelen te nemen op het gebied van water- en energiebesparing.

Politiek-juridisch

De eventuele afschaffing van het lage BTW tarief heeft nadelige gevolgen voor de wellnessbranche. Het BTW tarief voor de sauna-entree is nu nog 6 procent. Het kabinet wil dit door middel van een belastingherziening afschaffen en het hoge tarief invoeren van 21 procent. Hierdoor stijgen de prijzen in de wellnessbranche en dat stimuleert de bestedingen van de consument niet (Spronsen, 2015).

2.3 SWOT-analyse

Deze paragraaf verbindt de interne en externe analyse door middel van de SWOT-analyse (Wehrich, 1982).

Sterktes	Kansen
Zwaktes	Bedreigingen

Figuur 2: SWOT-analyse HET BEDRIJF (Wehrich, 1982).

Toelichting

In de SWOT-analyse zijn de belangrijkste sterktes en zwaktes (intern) in kaart gebracht, tegenover de kansen en bedreigen (extern). Hieronder een toelichting.

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

3. Probleemformulering

Na een schets van de huidige situatie van het bedrijf gaat dit hoofdstuk dieper in op het probleem. Dit hoofdstuk bevat de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en eindigt met de grenzen van het onderzoek.

3.1 Aanleiding

Het bedrijf (HET BEDRIJF) biedt zijn gasten een divers aanbod aan thermenfaciliteiten in Bourgondische sfeer. Om gebruik te maken van deze faciliteiten betaalt de gast het dagtarief of, vanaf 17.30 uur, het avondtarief. Voor het huren van badgoed, het gebruik van de supersnelbruiner of de hydrojet en het eten en drinken in het restaurant betaalt de gast extra. Ook het boeken van een behandeling bij HET BEDRIJF moet de gast apart reserveren en betalen. Dit kunnen massages, gezichts- of lichaamsbehandelingen zijn. HET BEDRIJF heeft hiervoor aparte ruimtes gecreëerd en roostert dagelijks personeel in.

Het probleem is dat de bezettingsgraad van de massage- en beautysalon te laag is. HET BEDRIJF haalt zijn inkomsten onder andere uit de boekingen van deze behandelingen. HET BEDRIJF heeft er dus financieel baat bij om het aantal behandelingen zo hoog mogelijk te krijgen, het liefst zelfs volgeboekt zodat het bedrijf gezond en winstgevend blijft. HET BEDRIJF laat daarom een onderzoek uitvoeren over hoe zij zich moeten positioneren met betrekking tot het aanbieden van behandelingen. Het bedrijf wil blijven innoveren, zonder de Bourgondische sfeer of de aandacht voor de gasten te verliezen.

Voor dit onderzoek is het van groot belang te achterhalen wat de wensen en behoeften zijn van de doelgroep met betrekking tot het boeken van behandelingen bij HET BEDRIJF. Daarnaast is het belangrijk om de succesfactoren van HET BEDRIJF te definiëren en de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrenten te onderzoeken (Ohmae, 1982, p 91). Deze informatie kan HET BEDRIJF verwerken in de positionering betreft behandelingen en deze afstemmen op de sterkten van het bedrijf, de relevantie voor de doelgroep en zo onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie (Alsem & Kostelijk, 2016).

3.2 Probleemstelling

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd: *“Hoe moet HET BEDRIJF zichzelf positioneren met betrekking tot het aanbieden van behandelingen, gebaseerd op de succesfactoren van HET BEDRIJF, de behoefte van de gast en de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie?”*

De theorie van Kenichi Ohmae sluit het beste aan op de probleemstelling van dit onderzoek. Het 3C-model benadert positionering aan de hand van de drie componenten: het bedrijf, de consument en de concurrenten. In hoofdstuk 4 is de keuze voor de theorie van Ohmae verantwoord, in bijlage I staan de behandelingen beschreven en hoofdstuk 7 beantwoordt de probleemstelling.

3.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is: *“Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van behandelingen, de succesfactoren van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten, teneinde een communicatieadvies te kunnen geven over de positionering aan opdrachtgever HET BEDRIJF.”*

Het advies krijgt de vorm van een onderzoeksrapport inclusief aanbevelingen en een implementatieplan. De deadline hiervoor is 26 mei 2016. De aanbevelingen staan in hoofdstuk 8 van dit rapport.

3.4 Deelvragen

Om de probleemstelling van dit onderzoek te beantwoorden is deze vraag opgesplitst in deelvragen en geïnventariseerd aan de hand van de drie componenten uit de theorie van Ohmae: het bedrijf, de concurrenten en de doelgroep. Iedere deelvraag geeft antwoord op een gedeelte van de probleemstelling. Hoofdstuk 5 licht de operationalisatie van de deelvragen toe.

Het bedrijf:

Deelvraag 1: Wat zijn de succesfactoren van Het bedrijf?

Deze deelvraag geeft inzicht in het component *corporation* en onderzoekt de *sterkten* van het bedrijf.

Antwoord op deze vraag komt via deskresearch en fieldresearch. Ohmae beweert dat een succesvolle strategie een betere of sterkere overeenkomst heeft met de *corporate strengths* van het bedrijf en de behoefte van de consument ten opzichte van de concurrenten (Ohmae, 1982, p. 91). Hiervoor is eerst inzicht nodig in de algemene succesfactoren van HET BEDRIJF, die zij eventueel in kunnen zetten bij de positionering van de behandelingen. Deze succesfactoren onderzoekt de onderzoeker door het interviewen van de medewerkers en de gasten. Deelvraag 1 geeft inzicht in het onderdeel **succesfactoren van HET BEDRIJF** uit de probleemstelling.

De concurrenten:

Deelvraag 2: Wie zijn de concurrenten en hoe moet Het bedrijf zichzelf onderscheiden van de concurrenten?

Deze deelvraag geeft inzicht in het component *competitors* en onderzoekt wie de doelgroep als huidige concurrenten ziet. Antwoord op deze vraag komt ook via deskresearch en fieldresearch. Inzicht in positionering van de concurrenten is essentieel. In een branche waar het aanbod groot is, is het belangrijk volgens Ohmae om niet hetzelfde te doen als de concurrent (Ohmae, 1982, p. 39-40). Deelvraag 2 geeft inzicht in het onderdeel **de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie** uit de probleemstelling.

De doelgroep:

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent behandelingen bij een wellnesscentrum?

Deze deelvraag geeft inzicht in het component *customers* en onderzoekt de diepere motieven van de doelgroep omtrent behandelingen bij een wellnesscentrum. Antwoord op deze vraag komt via fieldresearch. Een goede overeenkomst tussen de behoefte van de consument en de sterkten van het bedrijf zorgt voor langdurige positieve relatie (Ohmae, 1982, p.91). Deelvraag 3 geeft inzicht in het onderdeel **behoefte van de gast** uit de probleemstelling.

3.5 Doelgroep

De doelgroep is gesegmenteerd aan de hand van de theorie van Ohmae. In zijn 3C-model staan de componenten: het bedrijf, de consument en de concurrenten centraal (Ohmae, 1982, p.92).

Het bedrijf:

Om de succesfactoren van HET BEDRIJF te achterhalen ondervraagt de onderzoeker de receptioniste en de teamleidster van de massage- en beautysalon van HET BEDRIJF. De receptioniste is naast de website, het eerste contact met de gast tijdens het boeken van een behandeling. De teamleidster van de massage- en beautysalon is verantwoordelijk voor het aanbod en de kwaliteit van de behandelingen. Aan de hand van kwalitatief onderzoek, via een face-to-face interview, onderzoekt de onderzoeker het element bedrijf.

De consument:

Deze categorie bestaat uit de huidige gasten en de potentiële gasten van HET BEDRIJF. Uit onderzoek is gebleken dat wellness-bezoekers maximaal 37 minuten willen reizen naar een wellnesscentrum (Spronsen, 2015). Dit heeft effect op de demografische kenmerken van de onderzoeksdoelgroep. De huidige gasten van HET BEDRIJF kunnen natuurlijk ook ervaring hebben met andere wellnesscentra. De verantwoording van de onderzoeksdoelgroep staat in paragraaf 5.2.

De concurrenten:

De onderzoeker brengt de concurrenten in kaart aan de hand van deskresearch en deze vormen daarom geen onderzoeksdoelgroep voor dit onderzoek. De reden hiervoor is dat het niet acceptabel is om de concurrenten te benaderen voor dit onderzoek.

3.6 Grenzen van het onderzoek

Omvang

De onderzoeker onderzoekt de centrale vraag van het onderzoek. Het resultaat hiervan formuleert hij in de vorm van een adviesrapport met een implementatieplan. Het uitvoeren van het implementatieplan valt daarbij buiten de grenzen van het onderzoek. Wel bevat het implementatieplan: een duidelijke planning en kostenoverzicht zodat indien gewenst de opdrachtgever het advies zelf uit kan voeren.

Tijdsplanning

De onderzoeker heeft veertien weken de tijd voor het afronden van dit onderzoek. De deadline is 26 mei 2016. In dit tijdbestek moet het onderzoek zijn uitgevoerd en moet het rapport geschreven zijn.

Budget

Voor dit onderzoek is geen budget aanwezig. De respondenten werken op vrijwillige basis mee aan het onderzoek.

Verwachtingen van de opdrachtgever

Om de week verwacht de opdrachtgever een terugkoppeling over het verloop van het onderzoek. Op 26 mei 2016 verwacht de opdrachtgever een schriftelijk advies over de positionering van HET BEDRIJF. Bij dit advies komt een implementatieplan waarin staat hoe de opdrachtgever het advies kan uitvoeren.

4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bevat relevante theorieën en publicaties om de probleemstelling van dit onderzoek te beantwoorden. Allereerst beschrijft het theoretisch kader de belangrijkste begrippen, daarna de relevante theorieën en publicaties betreffende positionering, waaruit het conceptueel model volgt. Daarna komt een kritische review op deze theorie en dit hoofdstuk eindigt met de hypothesen.

4.1 Toelichting belangrijke begrippen en concepten

Deze paragraaf licht de belangrijkste begrippen en concepten uit de probleemstelling (§3.2) en doelstelling (§3.3) van dit onderzoek toe.

Strategie:

Ohmae definieert in zijn boek 'The mind of the strategist' *strategie* als volgt: "A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors" (Ohmae, 1982, p. 91). Volgens Ohmae is dus een succesvolle strategie er één die gegarandeerd een betere of sterkere overeenkomst heeft met de sterkten van het bedrijf en de behoefte van de consument in vergelijking tot de concurrenten.

Positionering:

De term *positionering* kent verschillende definities. Een overzicht van een aantal definities staat in bijlage II. De theorie van Ohmae hanteert geen afgebakende definitie. Om die reden is er verder gezocht.

In het nieuwe boek *Merkpositionering* van Alsem & Kostelijk (2016) schrijven zij dat positioneren primair gaat om het bepalen welke 'positie' een bedrijf moet innemen ten opzichte van concurrerende bedrijven in het hoofd van een klant (Alsem & Kostelijk, 2016, p. 26).

Auteurs Floor en Van Raaij hanteren dezelfde definitie, alleen dan in andere bewoording: '*De positie van het merk, in de gedachten van de consument, ten opzichte van de concurrerende merken in een productklasse*' (Floor en Van Raaij, 2010, p. 145).

De onderzoeker gaat voor de definitie van Alsem en Kostelijk (2016) en Floor en Van Raaij (2010), omdat deze definities uitgaan van de klant, het bedrijf zelf en de positie ten opzichte van de concurrenten. Deze definities zijn haast hetzelfde en de genoemde componenten komen ook terug in de probleemstelling van dit onderzoek.

Doelgroep:

In dit onderzoek gaat het om de potentiële gasten en de huidige gasten van het bedrijf. Dit is verder toegelicht in paragraaf 5.2.

Succesfactoren:

In dit onderzoek gaat het om de sterke punten van het bedrijf, oftewel de kerncompetenties.

Kerncompetenties die essentieel zijn bij een goede positionering. Deze leveren een ervaren voordeel bij de eindgebruiker, zijn herbruikbaar bij andere producten of services en moeten moeilijk te imiteren zijn voor de concurrenten (Hamel en Prahalad, 1990).

De *key factors for success* in de wellnessbranche ontdekt men door middel van de vraag: 'Wat onderscheidt een succesvol bedrijf ten opzichte van een niet succesvol bedrijf?' (Ohmae, 1982, p 42).

Klantenbehoefte:

De behoeften en wensen van de consument met betrekking tot producten en diensten (Ohmae, 1982, p. 101). In dit onderzoek gaat het om de klantbehoeften met betrekking tot het boeken van een behandeling bij HET BEDRIJF.

4.2 Relevante publicaties en theorieën

De volgende publicaties en theorieën zijn relevant voor het beantwoorden van de probleemstelling van dit positioneringsonderzoek over een bedrijf in de wellnessbranche. Deze paragraaf begint met de uitgangspunten van het begrip positioneren. Vervolgens licht deze paragraaf de theorieën en de visies toe van Ohmae, Porter, Hamel & Prahalad en Treacy & Wiersema.

Uitgangspunten positioneren

Alsem & Kostelijk (2016) hebben een aantal ontwikkelingen in de praktijk onderzocht, die bedrijven dwingen om een heldere positie in de markt in te nemen. De volgende zes redenen zijn vast te stellen:

1. Toenemende concurrentie: Voor een bedrijf is het moeilijk om een concurrentievoordeel te behalen, wanneer de concurrenten door transparantie steeds meer van elkaar weten. Door transparantie is het makkelijker voor bedrijven om mee te liften op de productinnovaties van andere bedrijven.
2. Doorzichtiger markten en machtiger klant: Door de opkomst van internet stijgt de beschikbare informatie over bedrijven. Niet alleen de informatie die het bedrijf zelf communiceert, maar ook de meningen van klanten en de beoordelingen op vergelijkingssites. Daarbij is de macht van de klant gegroeid door sociale media. Een negatieve ervaring met een bedrijf bereikt tegenwoordig een grotere groep mensen. De opkomst van internet en sociale media bieden ook kansen voor marketeers in de vorm van 'big data'.
3. Toenemende macht van tussenschakels: Deze tussenschakels bestaan uit retailers en bijvoorbeeld onlineverkoopwebsites. Deze trends zorgen voor het belang van een goed imago bij zowel de tussenschakels als bij de consumenten zelf.
4. Veel lage betrokkenheid: Het toenemende aanbod van merken en bedrijven maakt het lastig voor de consument om een keuze te maken. De keuze maakt de consument daardoor op 'willekeurige' basis bijvoorbeeld op basis van een promotie.
5. Al dan niet bestaan van paradox van de keus: Het toenemende aanbod kan leiden tot keuzemoedigheid bij de consument. Door het grote aanbod weet de consument nooit of hij/zij wel de beste keuze heeft gemaakt. Dit geeft als effect dat de consument minder tevreden is na zijn/haar keuze. Op dit moment is er meer onderzoek gaande naar dit verschijnsel.
6. Groot belang van het onderbewustzijn: Uit verschillende experimenten blijkt dat veel beslissingen genomen worden op onbewuste wijze. Voor het begrip positionering is het daarom van belang dat het vanaf de eerste indruk klopt (Alsem & Kostelijk, 2016).

Wanneer een bedrijf een succesvolle positionering wilt bepalen is het belangrijk om de volgende eisen er aan te stellen:

1. De positionering moet kloppen met de andere aspecten die het bedrijf belooft. Het bedrijf moet de belofte na kunnen komen en het moet afgestemd zijn op de sterke punten van het bedrijf.
2. Voor de doelgroep moet de positionering relevant zijn. De belofte die het bedrijf maakt moet wel van belang zijn voor de doelgroep.
3. Het merkbeeld wat past bij de opgestelde positionering van het bedrijf moet onderscheidend zijn ten opzichte van andere bedrijven. Een onderscheidende positie is de kern van het opzetten van een merk (Alsem & Kostelijk, 2016).

Door het toenemende aanbod en de kritischere houding van de consument is het belangrijk dat een wellnesscentrum inzicht heeft in zijn kernfactoren van succes, de behoeften van de wellness-bezoeker en de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrenten. Daarom staan er in de volgende paragraaf theorieën beschreven die hun visie op positionering uitleggen.

Positionering

Al tientallen jaren onderzoeken diverse onderzoekers het begrip positionering. Allemaal hebben zij hun eigen visie en benaderen positionering vanuit een ander perspectief. Porter gebruikt bijvoorbeeld het perspectief vanuit de markt. Porter bedacht het vijf krachten model (1979), met in gedachte het eerdere werk van Ansoff en de SWOT-analyse. Dit model kan als *tool* gebruikt worden om de bestaande krachten te analyseren waarin het bedrijf opereert. Dit met als doel de winst te maximaliseren in de bestaande markt (Porter, 1979, pp. 137-145). De theorie van Treacy en Wiersema (1993) benadert positionering ook vanuit de markt, namelijk door middel van een outside- in perspectief. Zij beweren dat een bedrijf zich moet focussen op: operationele excellentie, productleiderschap of op klantenbinding. Deze theorie borduurt verder op de theorie van Porter (1979), namelijk door zich te focussen op kostenleiderschap, marktdifferentiatie en marktsegmentatie. Een ander perspectief is om te kijken vanuit het bedrijf. Een voorbeeld hiervan is Hamel & Prahalad met het Core Competencies model (1990). Dit model beweert dat het bedrijf een langdurig concurrentievoordeel kan behouden door zich te focussen op de kerncompetenties en deze te vertalen naar ervaren voordelen voor de eindgebruiker. Een theorie die vanuit de markt kijkt en vanuit het bedrijf is de theorie van Ohmae (1975). Ohmae stelt dat een succesvolle strategie is er één die gegarandeerd een betere of sterkere overeenkomst heeft met de sterkten van het bedrijf en de behoefte van de consument in vergelijking tot de concurrenten (Ohmae, 1982, p. 91).

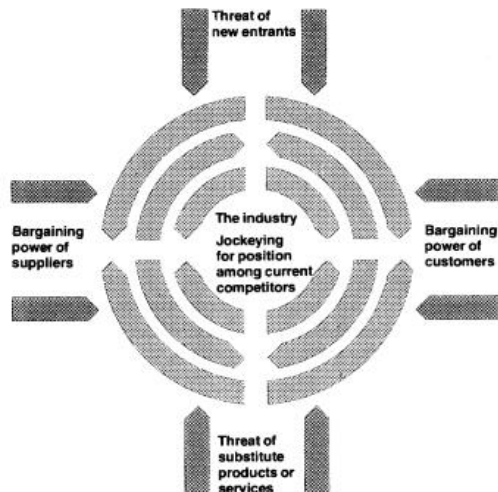
Five Forces – Michael Porter (1979)

Michael Porter ontwikkelde het Five Forces model in 1979. In dit model behandelt hij de vijf aspecten die vorm geven aan de positionering van een bedrijf met als doel de winst te maximaliseren in de bestaande markt. Het model is hiervoor een handvat en gebaseerd op het eerdere werk van Ansoff met zijn SWOT analyse. Michael Porter beweert dat de concurrenten niet de enige bedreiging op de markt zijn. Andere bedreigingen zijn van de substituten en de potentiële toetreders. Daarnaast is er ook de kracht van de afnemers en aanbieders. De vijfde kracht gaat over de concurrentie-intensiteit (Porter, 1979, pp. 137 – 145).

Hieronder staan de verschillende onderdelen beschreven (Porter, 1979):

1. Substituten zijn producten die het huidige product kan vervangen. Producten die dezelfde wensen en behoeften vervullen of die dezelfde functie hebben.
2. Potentiële toetreders vormen een bedreiging en kunnen snel grote concurrenten worden. Per bedrijfstak verschilt de toegankelijkheid. Een aantal factoren zijn daarvoor bepalend. Bijvoorbeeld het nodig hebben van een startkapitaal, de toegang tot distributiekanaal en tot nieuwe technologieën.
3. De kracht van afnemers is ook aanwezig. In een markt waar veel aanbod is, hebben de afnemers een keuze.
4. De kracht van de aanbieders is ook aanwezig. Aanbieders kunnen een machtige positie aannemen als de toeleveranciers beperkt zijn.
5. De concurrentie-intensiteit geeft aan hoe de bedrijven elkaar beconcurreren. Hoe onderscheidt het bedrijf zich van zijn concurrenten. Door te onderzoeken wat de strategie is van de concurrent, kan het bedrijf concurrentievoordeel opdoen.

Het nadeel van deze theorie van Michael Porter is dat het geen aandacht besteedt aan de eigen sterkten en kwaliteiten van het bedrijf, oftewel dit is alleen een outside-in perspectief. Hierdoor is het geen match met de probleemstelling van dit onderzoek. Het mist het onderdeel: succesfactoren van het bedrijf.



Figuur 3: Forces governing competition in an industry (Porter, 1979, p. 141).

Core Competencies – Hamel & Prahalad (1990)

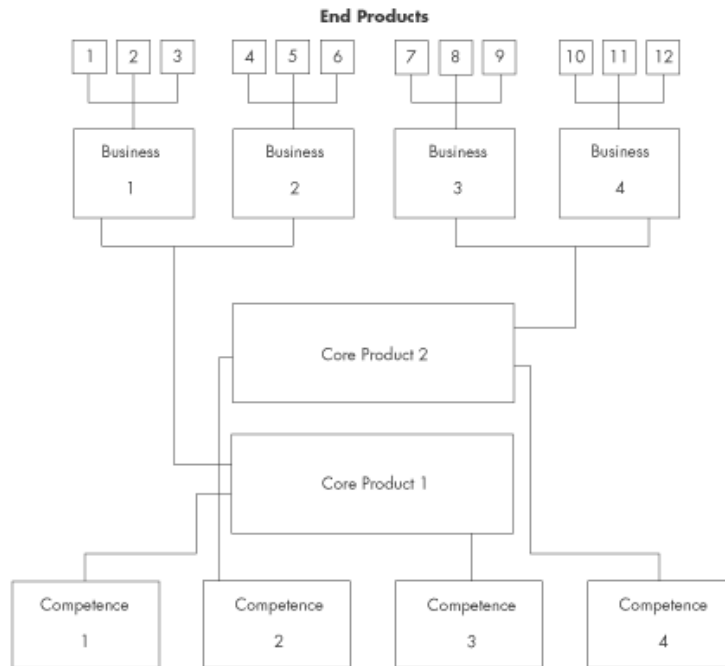
Gary Hamel en C.K. Prahalad ontwikkelde het Core Competencies model in 1990. Met dit model kan een bedrijf een positionering ontwikkelen door zich te focussen op de kerncompetenties binnen het bedrijf. Om een langdurig concurrentievoordeel te behalen moet het bedrijf dus eerst zijn eigen kerncompetenties ontdekken. Deze competenties zijn alleen effectief als ze aan de volgende criteria voldoen: ze leveren een bijdrage aan de ervaren voordelen van de eindgebruiker, zijn herbruikbaar voor andere producten en services en het moet moeilijk te imiteren zijn voor de concurrenten (Hamel en Prahalad, 1990).

Het gebruik van het model gaat in drie stappen:

1. Omschrijf een strategisch doel wat bepalend is voor het bedrijf. Stel daarbij doelen op, waarbij je de lat hoog legt. Hierdoor zal je innovatieve strategieën ontdekken om deze doelen te behalen.
2. Identificeer je kerncompetenties die deze doelen zullen helpen te behalen door vier vragen te stellen: Hoe lang blijf je marktleider als je de kerncompetenties niet onder controle hebt? Wat zijn de toekomstige kansen? Zijn de kerncompetenties bruikbaar in andere markten? En hebben de klanten hiervan profijt?
3. Verbeter de geïdentificeerde kerncompetenties door te investeren in technologie (Hamel en Prahalad, 1990).

Deze theorie werkt aan de hand van een inside-out methode. Het model kijkt naar de gedeelde collectieve sterkten en talenten in het bedrijf. Door dit te ontwikkelen creëer je een langdurig concurrentievoordeel (Hamel en Prahalad, 1990). Voor dit onderzoek is deze theorie niet compleet. Het legt geen nadruk op de onderdelen concurrentie en consument, wat essentieel is bij de probleemstelling van dit onderzoek.

Competencies: The Roots of Competitiveness



The corporation, like a tree, grows from its roots. Core products are nourished by competencies and engender business units, whose fruit are end products.

Figuur 4: Competencies: The roots of competitiveness (Hamel & Prahalad, 1990)

Value Discipline – Treacy & Wiersema (1993)

Michael Treacy en Fred Wiersema ontwikkelde in 1993 de *Value Discipline* theorie. Deze theorie geeft aan dat het bedrijf zich het beste kan focussen op één van drie waardenstrategieën. Hierbij kan het bedrijf zich richten op operationele excellentie, productleiderschap of op klantenbinding (Treacy & Wiersema, 1993).

1. Operationele excellentie: Het bedrijf richt zich met deze strategie op het drukken van de productiekosten en concurreren daarmee vooral op het gebied van prijs/kwaliteit. De focus ligt op verbeteren van het proces van het ontwikkelen en produceren van producten.
2. Productleiderschap: Deze strategie focust zich op het ontwikkelen van het beste product of dienst voor de klant in de huidige branche. Het bedrijf richt zich voornamelijk op innovatie en het verbeteren van producten of diensten door gebruik te maken van de nieuwste technologieën.
3. Klantenbinding: Met het hanteren van deze strategie zijn de klanten en hun behoeftes het belangrijkste aspect van het bedrijf. Het bedrijf focust zich constant op het verbeteren van het contact met de klant door middel van aandacht en service. Hierdoor concurreert het bedrijf op het gebied van het bevredigen van de klantbehoeften (Treacy & Wiersema, 1993).

De Value Discipline theorie van Treacy & Wiersema adviseert dus om als bedrijf één strategie te kiezen en zich daar op te focussen. Geen van de drie strategieën bezit alle drie de componenten uit de probleemstelling van dit onderzoek om een goede positionering op te stellen en is daarom niet geschikt voor dit onderzoek. Alsem & Kostelijk (2016) beweren dat een positionering alleen succesvol is wanneer het de sterke punten van het bedrijf benut, relevant is voor de doelgroep en onderscheidend is ten opzichte van de concurrenten. De theorie van Treacy & Wiersema voldoet dus niet aan deze eisen.

4.3 De theorie

De 3C theorie van Kenichi Ohmae (1982) vormt de rode draad in dit onderzoek. De essentie van deze theorie is dat je een balans zoekt tussen de drie componenten, wat resulteert in een langdurig concurrentievoordeel ten opzichte van de concurrenten. De drie componenten zijn *corporation, customers en competitors*. Hierbij stel je vragen als: 'Wie zijn wij en waar zijn wij goed in?', 'Welke doelgroep dienen wij en wat zijn hun behoeften?' en 'Wie zijn de concurrenten en wat zijn hun sterktes en zwaktes?'.

De theorie combineert twee soorten perspectieven, namelijk inside-out en outside-in (Trompenaars & Coebergh, 2014 p. 130). Dit in tegenstelling tot Michael Porter's Five Forces model en Treacy & Wiersema met het Value Discipline model. Zij gebruiken alleen een outside- in perspectief. Hierbij kijkt Porter alleen naar de krachten van buitenaf, zoals de consument en de concurrenten, die effect hebben op het bedrijf (Porter, 1979). Volgens Treacy & Wiersema moet een bedrijf zich richten op operationele excellentie, productleiderschap of op klantenbinding (Treacy & Wiersema, 1993). Het tegenovergestelde doet Hamel en Prahalad met hun Core Competencies model. Zij gebruiken een inside-out perspectief om een langdurig concurrentievoordeel te creëren. Hierbij kijken zij alleen naar de kerncompetenties binnen het bedrijf en vertalen dat naar een waardevolle positionering die moeilijk te imiteren is (Hamel en Prahalad, 1990).

In het boek 'The mind of the strategist' stelt Ohmae dat een bedrijfsstrategie maar één doel heeft en dat is concurrentievoordeel behalen. Hij beweert dat zonder concurrenten er geen reden is voor een bedrijfsstrategie. Het zorgt ervoor dat een bedrijf op een efficiënte wijze een duurzaam concurrentievoordeel kan creëren ten opzichte van de concurrenten (Ohmae, 1982, p. 36).

Ohmae (1982) hanteert vier strategieën, waarmee een bedrijf een duurzaam concurrentievoordeel kan creëren:

1. Bedrijfsstrategie gebaseerd op de kernfactoren van succes: KFS zijn de belangrijkste en de meest succesvolle actoren van een bedrijf. Door deze te identificeren en door daarna de juiste informatiebronnen aan een bepaald gebied toe te voegen, kan een bedrijf een strategisch voordeel creëren ten opzichte van de concurrenten.
2. Bedrijfsstrategie gebaseerd op *relative superiority*: Een relatief concurrentievoordeel kan het bedrijf creëren door het exploiteren van concurrentieomstandigheden tussen het bedrijf en zijn concurrenten. Dit kan op twee manieren. De eerste manier is door gebruik te maken van producten of diensten die niet rechtstreeks concurreren met concurrenten, technologie of de voordelen van sales netwerk. De tweede manier is door gebruik te maken van andere verschillen met de concurrenten.
3. Bedrijfsstrategie gebaseerd op agressieve initiatieven: Als de grootste concurrent een stabiele koppositie heeft verkregen in een gestagneerde, langzaam groeiende markt dan is die moeilijk te verjagen. De enige oplossing is het verstoren van de kernfactoren van succes waarop zijn bedrijf is gestabiliseerd en de manier van handelen in de markt te ontwrichten. Hiermee kan het bedrijf een nieuw concurrentievoordeel behalen.
4. Bedrijfsstrategie gebaseerd op de mate van vrijheid: Vrijheid om te innoveren in de branche waar het aanbod groot is. Dit leidt tot het openen van nieuwe markten, die de concurrenten nog niet ontdekt hebben of het innoveren van nieuwe producten of diensten (Ohmae, 1982, p. 36-41).

Volgens Ohmae (1982) moet een bedrijf tijdens het creëren van zijn bedrijfsstrategie rekening houden met de drie componenten: het bedrijf zelf, de consument en de concurrenten. Het werk van de strateeg is om superieure prestaties te leveren door middel van de kernfactoren van succes te vergroten in vergelijking tot de concurrenten. Daarbij moet het bedrijf ervoor zorgen dat de focus op één van drie C's aansluit bij de andere twee C's uit de strategische triangel. Als een bedrijf hier geen rekening mee houdt, kan dat de levensvatbaarheid van het bedrijf op lange termijn in gevaar brengen. Ohmae stelt dat een succesvolle strategie is er één die gegarandeerd een betere of sterkere overeenkomst heeft met de sterkten van het bedrijf en de behoefte van de consument in vergelijking tot de concurrenten (Ohmae, 1982, p. 91).

De theorie van Ohmae beschrijft drie strategieën op basis van de drie componenten uit de strategische triangel (Ohmae, 1982, p.92):

Klantgebaseerde strategieën

Een bedrijf kan zich op de huidige markt niet focussen op alle soorten klanten. Iedere klant heeft net een andere behoefte tegenover een product of service. Daarom moet een bedrijf bepalen op welke soort klant zij zich willen richten en ook onderscheid maken tussen de moeilijk bereikbare klanten en de toegankelijke klanten. Hierdoor kan het bedrijf zijn inspanningen verdelen en een strategie bepalen per klantengroep. Via deze methode kan het bedrijf zich differentiëren van de concurrenten (Ohmae, 1982, p. 99).

Organisatiegebaseerde strategieën

Het doel van een op de organisatie gebaseerde strategie is het vergroten van de sterkten van de organisatie binnen de kernfactoren van succes ten opzichte van de concurrenten. Als het gevolg daarvan is dat de concurrentie hetzelfde doet, is het van belang om beter te zijn in enkele kernfactoren van succes (Ohmae, 1982, p.110).

De volgende drie punten zijn volgens Ohmae van belang bij organisatie-gebaseerde strategieën:

1. *Selectiviteit en sequentie*: Het is niet van belang dat de organisatie wint op alle kernfactoren van succes ten opzichte van de concurrentie. De organisatie kan zich beter focussen op één kernfactor.
2. *Laten maken of zelf maken*: De afweging of het voordeliger is voor de organisatie om iets uit te besteden of om het zelf te maken.
3. *Verbeteren van de kosteneffectiviteit*: Hierbij is het mogelijk om de kosten van het bedrijf effectiever te verlagen dan de concurrenten, kieskeuriger te zijn met het aannemen van orders, het uitvoeren van taken en het aanbieden van producten (Ohmae, 1982, pp.110-125).

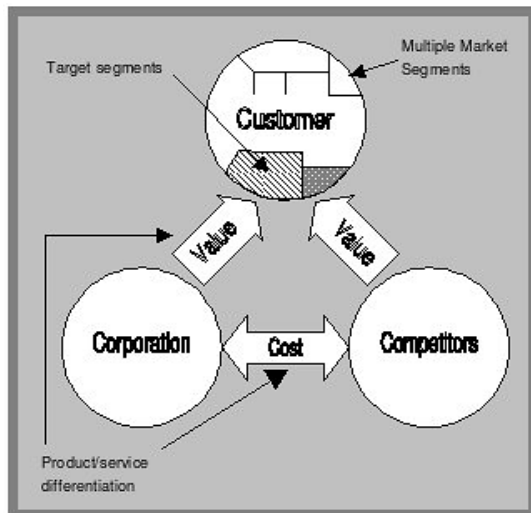
Concurrentgebaseerde strategieën

Twee mogelijkheden om te differentiëren ten opzichte van de concurrentie:

1. *De kracht van het imago*: Als het voor een organisatie moeilijk is om zich te differentiëren ten opzichte van de concurrentie gebaseerd op productprestaties en distributie, dan is het imago daar de enige *tool* voor.
2. *Het verschil in de winst- en kostenstructuur kapitaliseren*: de verschillen in winstbronnen exploiteren, het verschil in vaste en variabele kostenratio exploiteren en de schaalvoordelen exploiteren (Ohmae, 1982, pp. 126- 135).

4.4 Het conceptueel model

Een conceptueel model is een grafische weergave van de werkelijkheid en laat zien hoe de kernbegrippen van de gekozen theorie samenhangen. Voor dit onderzoek is het 3C-model van Kenichi Ohmae gekozen. De reden hiervoor is dat het een outside-in en een inside-out perspectief combineert en daarmee het probleem en de doelstelling van dit onderzoek dekt. Dit in tegenstelling tot de theorie van Hamel en Prahalad (1990), die een inside-out perspectief hanteert en Porter (1979) en Treacy & Wiersema die juist een outside-in perspectief hanteren. Voor een heldere en succesvolle positionering stellen Alsem en Kostelijk (2016) de volgende eisen: de positionering moet kloppen met de andere beloftes van het bedrijf en moet afgestemd zijn op de sterke punten van het bedrijf. Daarnaast moet de positionering relevant zijn voor de doelgroep en moet het onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrenten. Door het gebruik van de theorie en het conceptuele model van Ohmae kan de onderzoeker inzicht krijgen in deze drie componenten en de probleemstelling van dit onderzoek beantwoorden.



Figuur 5: The strategic three C's (Ohmae, 1982, p. 92).

4.5 Kritische review

In deze paragraaf staan een aantal kritische punten beschreven op de theorie en het conceptueel model van Kenichi Ohmae.

Andere cultuur

Kenichi Ohmae is een strategisch adviseur, geboren in 1943 in Japan. In 1982 schreef hij het boek: 'The mind of the strategist'. Dit boek is gebaseerd op het bedrijfsleven in Japan. In dit boek schreef hij een hoofdstuk met de verschillen tussen de Japanse en de Westerse cultuur in het bedrijfsleven, de mythen en de realiteiten. Ohmae omschrijft er vier (Ohmae, 1982, p. 216):

1. Het idee van een corporatie is fundamenteel anders in Japan.
2. In Japanse bedrijven gaat het echt om mensen.
3. In Japan gedraagt de overheid zich als een coach, niet als een kapitein.
4. De Japanse bedrijfsstrategie draait om het veranderen van het werkveld.

Toevoeging

In 1994 schreef Ohmae het boek 'The Borderless World'. In dit boek doet hij een belangrijke toevoeging aan het 3C-model. Het voegt de termen *country* en *currency* toe. *Country* staat voor de landen in tijden van globalisering en *currency* beschrijft de impact van wisselkoersen en de bewegelijkheid daarvan. Dit zijn volgens Ohmae belangrijke begrippen voor mondiale bedrijfsstrategieën en businessplanning (Bredeveld, 2014). De scriptie 'Positionering van een PR-Bureau' van Sanne Bredeveld is hiervoor geraadpleegd, omdat het originele boek niet beschikbaar was. Deze twee toegevoegde C's zijn niet van toepassing op HET BEDRIJF, omdat het een bedrijf alleen in de Nederlandse markt opereert.

Hybride of generieke strategie

Ohmae stelt dat een bedrijf een hybride strategie moet toepassen om een voordeel te bepalen ten opzichte van de concurrenten. Een hybride strategie is een strategie, waarbij het bedrijf zich focust op meerdere aspecten. Ohmae richt zich binnen zijn strategie op de componenten: het bedrijf zelf, de consument en de concurrenten (Ohmae, 1982, p. 91 – 98). Porter gebruikt juist een generieke strategie om een voordeel te behalen ten opzichte van de concurrenten. Bij een generieke strategie focust het bedrijf zich op één aspect binnen de strategie (Porter, 2004, p.35)

4.6 Hypothesen onderzoek

Deze paragraaf beschrijft de drie hypothesen die dit onderzoek zal toetsen. Deze hypothesen zijn afkomstig uit de theorie en het conceptuele model van Kenichi Ohmae (1982).

Hypothese 1:

Als het bedrijf zijn sterke punten benadrukt, dan neemt het een positieve en onderscheidende positie in op de markt ten opzichte van de concurrentie.

Toelichting:

Deze hypothese gaat over het element *corporation* en valt onder de *corporate-based strategies*. Als HET BEDRIJF zijn sterke punten benadrukt met betrekking tot het aanbieden van behandelingen, dan zal het bedrijf volgens Ohmae een positieve en onderscheidende positie innemen tegenover andere wellnesscentra. Ohmae legt uit: "Maintaining a positive differential in key functional strengths is vital to retaining an advantage in profit performance and market share" (Ohmae, 1982, p. 111). Vertaald: het behouden van een positief verschil in belangrijke functionele sterkten is van belang om een voordeel te behouden in de winstprestaties en marktaandeel.

Hypothese 2:

Als het bedrijf de overeenkomst tussen de sterkten van het bedrijf en de behoefte van de consument benadrukt, dan ontstaat er een langdurige positieve relatie met de consument.

Toelichting:

De tweede hypothese gaat over het component *customer*. Deze hypothese is op het volgende citaat van Ohmae gebaseerd: 'The strategist must be sure that his strategy properly matches the strenghts of corporation with the needs of a clearly defined market. Positive matching of the needs and objectives of the two parties involved is required for a lasting good relationship' (Ohmae, 1982, p. 91). Voor dit bedrijf geldt dat de positionering met betrekking tot het aanbieden van behandelingen de overeenkomst tussen de sterkten van het bedrijf en de behoefte van de consument moet benadrukken voor een langdurige positieve relatie.

Hypothese 3:

Als het bedrijf zich onderscheidt ten opzichte van de concurrenten, dan zal dat een langdurig concurrentievoordeel opleveren.

Toelichting:

Deze hypothese gaat over het element *competitors* en valt onder de *competitors-based strategies*. Als HET BEDRIJF zijn positionering met betrekking tot het aanbieden van behandelingen onderscheidt ten opzichte van de concurrentie, dan zal dat een langdurig concurrentievoordeel opleveren. Het maakt daarbij niet uit of het om producten of services gaat, het onderscheidend vermogen heeft effect op de totale bedrijfsresultaten (Ohmae, 1982, pp. 126-127).

5. Methodologie

Dit hoofdstuk bevat een omschrijving van de methodes en technieken die zijn gebruikt tijdens dit onderzoek en de onderbouwing waarom de gekozen onderzoeksmethode het beste past bij dit onderzoek. Daarnaast behandelt dit hoofdstuk de werving en selectie van de respondenten en de operationalisatie per deelvraag.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van behandelingen, de succesfactoren van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten, met als doel een communicatieadvies te kunnen geven over de positionering aan opdrachtgever Het bedrijf. Deze inzichten beantwoorden uiteindelijk de probleemstelling van dit onderzoek.

5.1 Methode van onderzoek

Deskresearch

Met behulp van deskresearch zoekt de onderzoeker naar reeds uitgevoerde onderzoeken, publicaties en artikelen met betrekking tot dit kernprobleem. Deze informatie vormt een aanvulling op de informatie van de onderzoeksdoelgroep en gebruikt de onderzoeker om de deelvragen en probleemstelling te beantwoorden. Het zoekplan voor deskresearch staat in bijlage III en de resultaten van deskresearch staan in bijlage IV van dit rapport.

Fieldresearch

De gekozen onderzoeksmethode voor dit onderzoek is kwalitatief. Dit omdat de opdrachtgever geïnteresseerd is in de wensen, beweegredenen, voorkeuren en motieven van de doelgroep met betrekking tot de afweging die zij maakt bij het boeken van een behandeling bij een wellnesscentrum. Deze methode van onderzoek is kleinschalig en diepgaand, waarbij een interviewer meestal werkt met diepte-interviews. Dit is het tegenovergestelde van kwantitatief onderzoek, waarbij een enquêteur een grote groep respondenten aan de hand van een enquête ondervraagt. De uitkomsten hiervan komen in de vorm van cijfers (Meier en Mandemakers, 2007, p.14).

Voor dit onderzoek kiest de onderzoeker respondenten uit die passen in een voor HET BEDRIJF interessante doelgroep. De onderbouwing van de selectiecriteria staat beschreven in de volgende paragraaf. De uiteindelijke resultaten van dit kwalitatieve onderzoek zijn niet gegrond op een representatieve steekproef, omdat het gaat om een heel klein aantal. Ondanks dat kunnen de uitkomsten van dit onderzoek zeer waardevol zijn voor HET BEDRIJF, omdat het inzicht geeft in de wensen, beweegredenen, voorkeuren en motieven van de doelgroep. Met deze informatie kan HET BEDRIJF richting geven aan hun positionering (Meier & Mandemakers, 2007, p. 15).

5.2 Interviews

Aan de hand van semigestructureerde face-to-face interviews onderzoekt de onderzoeker de huidige en potentiële gasten van HET BEDRIJF. Deze respondenten verwerft de onderzoeker door middel van een sneeuwbalprocedure (Baarda & De Goede, 2006, p. 163). Dit houdt in dat de onderzoeker begint met het opsporen van één respondent en daarna vraagt of deze persoon nog andere mensen kent die willen meewerken aan het onderzoek. De onderzoeker houdt hierbij goed zijn respondentenschema en selectiecriteria in zijn achterhoofd. De onderzoeker gaat net zo lang door totdat de steekproef groot genoeg is. De respondenten die aan de onderstaande screener voldoen, zijn via een telefonische uitnodiging benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek. Als de respondent wil meewerken aan het onderzoek en de onderzoeker is van mening dat de respondent geschikt is voor een interview, maakt de onderzoeker een definitieve afspraak. De definitieve afspraak bevat de volgende elementen: onderzoekslocatie, datum, tijd en het verzekeren van de anonimiteit van de respondent. Een gewenste setting is belangrijk voor de kwaliteit van het interview. De voorkeur gaat daarom uit voor de eigen woonomgeving. Hier kan de onderzoeker de respondent in rust en met aandacht en afzondering interviewen (Meier & Mandemakers, 2007, p. 28).

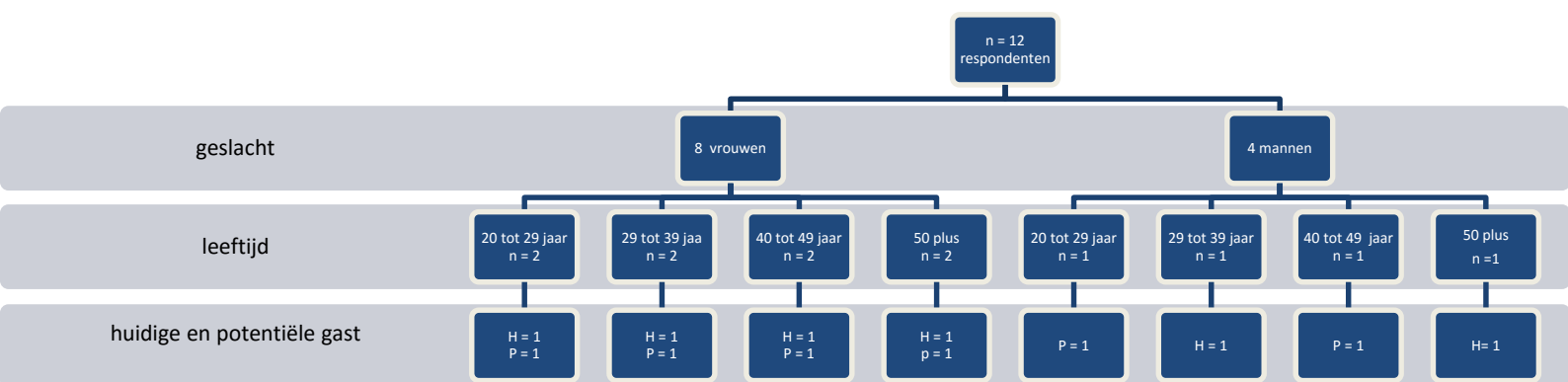
Screener:

De onderzoeker heeft voor dit onderzoek de volgende selectiecriteria opgesteld:

- mannen en vrouwen (n = 12)
- interesse in wellness en behandelingen
- 20-69 jaar
- regio: Plaats en omgeving
- sociale welstandsklasse A B1 B2

Respondentschema

Aan de hand van de opgestelde screener is er een verdeling gemaakt gebaseerd op leeftijd, geslacht en of de respondent een huidige of een potentiële gast is van HET BEDRIJF. Een huidige gast van HET BEDRIJF kan ook te gast zijn geweest bij andere wellnesscentra.



Figuur 6: Respondentschema

Voor dit kwalitatieve onderzoek interviewt de onderzoeker twaalf respondenten. Deze twaalf respondenten zijn onderverdeeld in subdoelgroepen gebaseerd op geslacht, leeftijd en of de respondent een huidige of een potentiële gast is van HET BEDRIJF. De keuze voor dit aantal is gebaseerd op het feit dat de onderzoeker niet alle eenheden uit de onderzoekspopulatie kan ondervragen (Verhoeven, 2014, p.157).

Leeftijd

De verdeling van respondenten is gebaseerd op het *Nationaal Wellness Bezoekersonderzoek (2010)*. Dit onderzoek concludeert dat de wellness-bezoekers zijn onder te verdelen in de volgende leeftijdscategorieën: 15-20 jaar (2%), 20-29 jaar (20%), 29-39 jaar (22%), 39-49 jaar (25%), 50-59 jaar (24%) en 59-69 jaar (7%). Vanwege het lage aandeel en de sociale welstandsklasse is de categorie 15-20 jaar voor dit onderzoek buiten beschouwing gelaten en is de categorie 59-69 jaar samengevoegd met de categorie 50-59 jaar (Spronsen, 2015).

Geslacht

Dit kwalitatieve onderzoek onderzoekt de wensen en behoeften van mannen en vrouwen. Het merendeel van het aanbod van de behandelingen is gericht op de vrouwelijke wellness-bezoeker, zoals de gelaatsbehandelingen en de manicure & pedicure. De mening van de mannelijke wellness-bezoeker is voor dit onderzoek wel degelijk relevant, omdat HET BEDRIJF ook arrangementen, massages en gelaatsbehandelingen gericht op de mannenhuid aanbiedt. Daarom gaat de onderzoeker acht vrouwen en vier mannen interviewen.

Sociale welstandsklasse

In Nederland is de samenleving onder te verdelen in de volgende vijf sociale welstandsklassen, vooral gebaseerd op inkomen en beroep: A, B1, B2, C en D. Vanwege de kosten van een dag wellness focust dit

onderzoek zich op de bovenste drie sociale welstandsklassen van de samenleving. Hierbij is welstandsklasse A (de welgestelde) de bovengrens en welstandsklasse B2 (onderlaag middengroep) de ondergrens.

Regio

HET BEDRIJF is ruim veertig jaar gevestigd in een woonwijk in Plaats. Het is een klein saunabedrijf en heeft daarom een relatief lokaal verzorgingsgebied. Dit heeft zijn uitwerking op de geografische kenmerken van de respondenten. Dit in combinatie met de koopmoetheitbereidheid van de wellness-bezoeker heeft de onderzoeker doen besluiten het onderzoek te beperken tot respondenten uit Plaats en omgeving.

Huidige of potentiële gast

Dit onderzoek focust zich op twee onderzoeksdoelgroepen. De huidige gast, die weleens te gast is geweest bij HET BEDRIJF en de potentiële gast die nog nooit te gast is geweest bij HET BEDRIJF, maar wel eens een wellnesscentrum heeft bezocht. De huidige gasten van HET BEDRIJF kunnen natuurlijk ook ervaringen hebben met andere wellnesscentra. De huidige gasten interviewt de onderzoeker aan de hand van de drie componenten van Ohmae op basis van hun ervaringen bij HET BEDRIJF en de potentiële gasten interviewt de onderzoeker aan de hand van toonmateriaal en op basis van het imago van HET BEDRIJF. Het toonmateriaal bestaat uit de officiële website van HET BEDRIJF en hun brochures.

Medewerkers HET BEDRIJF

Naast het interviewen van twaalf wellness-bezoekers gaat de onderzoeker ook het gesprek aan met één van de receptionistes van HET BEDRIJF en de teamleidster van de massage- en beautysalon. Dit omdat de receptioniste en de teamleidster het dichtst bij de gast staan tijdens het proces van een behandeling boeken. Tevens heeft de onderzoeker de teamleider van de horeca geïnterviewd, omdat hij een helicopterview heeft over de tevredenheid van de wellness-bezoekers in het algemeen. Het doel van deze gesprekken is de visie op het kernprobleem vanuit het bedrijf zelf vast te leggen en om extra informatie te achterhalen die ondersteuning kan bieden om de deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden. De keuze van deze respondenten is gebaseerd op hun positie in het bedrijf en hun werkervaring. De verslagen van deze gesprekken staan in bijlage IX, X en XI van dit rapport.

5.3 Operationalistatie per deelvraag

Voor de interviews met de respondenten gebruikt de onderzoeker een *topic guide* (bijlage V). Dit meetinstrument staat uitgelegd in de volgende paragraaf. Voor de huidige en potentiële gasten wordt dezelfde topic guide gebruikt. De potentiële gasten baseren hun motivatie op toonmateriaal. Het toonmateriaal voor dit onderzoek bestaat uit de officiële website van HET BEDRIJF, te bereiken via, www.hetbedrijf.nl. Daarnaast lezen zij de brochures waarin de thermenfaciliteiten en de behandelingen van HET BEDRIJF staan en baseren zij hun motivatie op het imago van HET BEDRIJF. De brochures zijn niet toegevoegd aan dit rapport, maar kunnen eventueel opgevraagd worden bij de onderzoeker.

Aan het begin van het interview herhaalt de onderzoeker de gemaakte afspraken. Zo vraagt de onderzoeker toestemming om het gesprek op te nemen met een voicerecorder. Het voordeel hiervan is dat de onderzoeker zijn volledige aandacht kan richten op het interview, de onderzoeker heeft een letterlijke weergave van het gesprek en de onderzoeker kan het interview gemakkelijk terugluisteren (Verhoeven, 2014, p. 246).

Tevens geeft de onderzoeker aan dat de respondent ten allen tijde anoniem zal blijven. Dit heeft als gevolg dat de respondent minder snel sociaal wenselijke antwoorden geeft. Verder maakt de respondent gebruik van de personificatietechniek, cardsortingtechniek en het trechtermodel. De onderzoeker zal voorafgaand aan het interview de technieken uitleggen aan de respondent.

De deelvragen van dit interview zijn gebaseerd op de drie componenten uit de strategische triangel uit de theorie en het conceptuele model van Ohmae:

Het bedrijf:

Deelvraag 1: Wat zijn de succesfactoren van Het bedrijf?

De onderzoeker onderzoekt de succesfactoren/sterke punten van HET BEDRIJF door middel van een personificatietechniek. Hierbij vraagt de onderzoeker aan de respondent om HET BEDRIJF als een 'persoon' in te beelden en hierbij de sterke en zwakke punten van het wellnesscentrum op te schrijven. Daarna mag de respondent door middel van *cardsorting* deze punten sorteren op mate van belangrijkheid. Beide technieken staan beschreven in de volgende paragraaf. Het in kaart brengen van de succesfactoren van HET BEDRIJF is belangrijk om de probleemstelling en deelvragen te beantwoorden. Uiteindelijk kan de onderzoeker met deze informatie ook de hypothesen van dit onderzoek toetsen. Volgens Ohmae is een strategie alleen succesvol als die een betere of sterkere overeenkomst heeft met de *corporate strengths* en de behoefte van de consument ten opzichte van de concurrenten (Ohmae, 1982, p.91).

Hiervoor is eerst inzicht nodig in de succesfactoren van het bedrijf. Hoe deze deelvraag is vertaald naar onderzoeksvragen staat in de *topic guide* in bijlage V.

De concurrenten

Deelvraag 2: Wie zijn de concurrenten en hoe moet HET BEDRIJF zichzelf onderscheiden van de concurrenten?

De onderzoeker onderzoekt wie de concurrenten zijn en hoe HET BEDRIJF zichzelf hiervan kan onderscheiden met betrekking tot het aanbieden van behandelingen. Dit doet de onderzoeker eerst via deskresearch en daarna zal de onderzoeker aan de respondenten vragen wie zij als belangrijke concurrenten van HET BEDRIJF zien. Daarbij vraagt de onderzoeker wat zij als sterke en zwakke punten van de concurrenten zien. Als laatste zal de onderzoeker vragen wat HET BEDRIJF kan veranderen om zich nog meer te onderscheiden van de concurrenten.

De consument:

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het boeken van een behandeling bij een wellnesscentrum?

De onderzoeker onderzoekt de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het boeken van een behandeling bij een wellnesscentrum aan de hand van de 4p's: product, prijs, plaats en promotie. Hier is het element 'personeel' aan toegevoegd om de behoeften in de ruimste zin van het woord in kaart te brengen. Daarna zal de onderzoeker de respondent vragen hoe goed HET BEDRIJF hun behoeften bevredigt en wat zij hier eventueel aan kunnen verbeteren. Als laatste gaat de onderzoeker in op het beslissingsproces van de consument.

5.4 Meetinstrumenten

Tijdens dit onderzoek zal de onderzoeker gebruik maken van de onderstaande hulpmiddelen en meetinstrumenten:

Topic guide

De onderzoeker past een semigestructureerd interview toe tijdens dit onderzoek. Hiervoor gebruikt de onderzoeker een *topic guide*. Dit is een lijst met gespreksonderwerpen die tijdens het interview aan bod komen. De onderwerpen zijn gebaseerd op de drie componenten van Ohmae: het bedrijf, de consument en de concurrenten. Door dit meetinstrument zijn straks de deelvragen volledig te beantwoorden. Mede door het gebruik van een *topic guide* is er genoeg ruimte voor de respondent om zijn of haar eigen inbreng te geven. De *topic guide* is ingericht aan de hand van het trechtermodel, dit betekent dat de onderzoeker eerst 'makkelijke' en 'algemene' vragen stelt en daarna pas de 'moeilijke' en 'diepgaande' vragen. Dit zorgt ervoor dat de respondent zich op zijn of haar gemak voelt en minder oppervlakkige antwoorden geeft (Meier & Mandemakers, 2007).

Personificatie

De personificatietechniek gebruikt de onderzoeker om de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF in kaart te brengen. Door het bedrijf als een persoon voor te stellen maakt de interviewer het laagdrempeliger voor de

respondent om vooral de zwakke punten te benoemen. De personificatietechniek haalt deze remmingen weg en hierdoor is het gemakkelijker voor de respondent om vragen te beantwoorden met betrekking tot de positieve en negatieve aspecten van HET BEDRIJF als persoon (Meier & Mandemakers, 2007).

Cardsorting

De cardsortingtechniek gebruikt de onderzoeker om de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF in volgorde van belangrijkheid te ordenen. Deze techniek laat de respondent eerst de kenmerken opschrijven om ze vervolgens te categoriseren. Hierbij plaatst de respondent de eigenschappen die voor hem of haar het meest belangrijk zijn bovenaan en het minst belangrijk onderaan (Spencer, 2009).

Gesprekstechnieken

Tijdens het interview zal de onderzoeker gebruik maken van verschillende gesprekstechnieken. Om te voorkomen dat de mening van de onderzoeker invloed heeft op de antwoorden van de respondent, zal de onderzoeker een open houding aannemen door goed te luisteren, te observeren en door op de juiste momenten een stilte te laten ontstaan. Daarnaast zal de onderzoeker gebruik maken van verduidelijkingsvragen, parafraseren en samenvatten (Hulshof, 2007).

5.5 Evaluatie

De sneeuwbalprocedure was de juiste methode om respondenten te werven voor dit kwalitatieve onderzoek. Uit het netwerk van de onderzoeker kwamen de eerste respondenten die aan de screener voldeden, daarna volgden nieuwe respondenten uit hun netwerk. De onderzoeker heeft met alle potentiële respondenten eerst een telefonisch gesprek gehad, om te kijken of zij wel geschikt zijn voor het interview. Dit gaf als resultaat dat de respondent zorgvuldig geselecteerd zijn. Door deze methode zijn alle subdoelgroepen uit het respondentenschema vertegenwoordigd. Dit geeft als resultaat dat het kernprobleem vanuit verschillende kanten is belicht.

De onderzoekslocatie was bij alle interviews de eigen woonomgeving. Dit was de juiste keuze. Tijdens de interviews was er rust, aandacht en afzondering.

6. Resultaten

Dit hoofdstuk bevat een omschrijving van de interviews. Vervolgens toont het de onderzoeksresultaten per deelvraag en daarna een samenvatting per deelvraag. Ook staan de hypothesen beschreven die dit onderzoek bevestigd of verworpt.

6.1 Korte beschrijving interviews

De onderzoeker heeft in totaal twaalf respondenten geïnterviewd. De groep respondenten bestond uit acht vrouwen en vier mannen, verworven via de sneeuwbalprocedure (Baarda & De Goede, 2006, p.163). Vervolgens opgesplitst in leeftijdscategorie en op basis van of ze wel of niet al eens eerder bij HET BEDRIJF te gast waren. Het respondentenschema en de selectiecriteria staan in hoofdstuk 5.2. De interviews duurden ongeveer een half uur. De verbatim's van de interviews zijn te vinden in bijlage VI en de analyseschema's in bijlage VII en VIII van dit rapport.

Over het algemeen kan de onderzoeker geen duidelijk verschil aantonen tussen de respondenten op basis van leeftijd. Respondenten uit de eerste leeftijdscategorie hebben evenveel behoefte aan behandelingen voor een voordelige prijs als respondenten uit bijvoorbeeld de laatste of een na laatste leeftijdscategorie. Op basis van sekse kan de onderzoeker concluderen dat zij verschillen op basis van behoefte. De mannelijke respondenten hebben meer behoeftes aan massages, waarbij de vrouwelijke respondenten meer behoefte hebben aan gelaatsbehandelingen. Naast deze voorbeelden waren er weinig duidelijke verschillen te concluderen.

6.2 Onderzoeksresultaten per deelvraag

Deze paragraaf toont de onderzoekresultaten per deelvraag, daarna volgt een samenvatting hiervan.

Het bedrijf:

Deelvraag 1: Wat zijn de succesfactoren van Het bedrijf?

Deskresearch

Volgens de theorie van Ohmae zijn kernfactoren van succes (KFS), de belangrijkste en meest succesvolle actoren in de markt (Ohmae, 1982, p. 39). Voor dit onderzoek gaat het om de belangrijkste en meest succesvolle actoren van het wellnesscentrum HET BEDRIJF. De officiële website van HET BEDRIJF heeft geen aparte pagina over het bedrijf zelf en hun sterke punten. Daarom is er een interview gehouden met een receptioniste en de teamleiders van de horeca en van de massage- en beautysalon, om deze informatie in kaart te brengen (zie bijlage IX, X en XI).

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

Concurrenten:

Deelvraag 2: Wie zijn de concurrenten en hoe moet Het bedrijf zichzelf hiervan onderscheiden?

Deskresearch

Uit een landelijk onderzoek blijkt dat er 142 wellnesscentra in Nederland zijn. Het recreëren in de sauna is hier de hoofdactiviteit. Niet al deze wellnesscentra zijn concurrenten van HET BEDRIJF. Uit datzelfde onderzoek blijkt dat de gemiddelde koopmoeteibereidheid van een wellness-bezoeker 37 minuten is. Dit betekent dat de wellness-bezoeker bereid is om 37 minuten te reizen voor een bezoek. Daarnaast concurreert HET BEDRIJF met bedrijven die het recreëren in een sauna als nevenactiviteit aanbieden. Voorbeelden hiervan zijn hotels en sportscholen (Spronsen, 2015). Volgens Ohmae is het belangrijk om in een branche waar het aanbod groot is, niet hetzelfde te doen als de concurrent (Ohmae, 1982, p. 39-40). Het overzicht van belangrijke concurrenten staat in bijlage XII van dit rapport.

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

Doelgroep:

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoefte van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van behandelingen?

Om een volledig antwoord te krijgen op deze deelvraag, heeft de onderzoeker dit onderzocht aan de hand van de elementen product, prijs, promotie, plaats en personeel. Daarbij onderzocht de onderzoeker de behoeftebevrediging en het beslissingsproces bij deze deelvraag.

Deskresearch

Op het gebied van product probeert HET BEDRIJF de behoefte van de wellness-bezoeker te bevredigen door middel van het aanbieden van verschillende behandelingen. De behandelingen bestaan uit massages, gezichts- en lichaamsbehandelingen en manicure & pedicure. Het overzicht van de behandelingen staat in bijlage I van dit rapport.

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

6.3 Getoetste hypothesen

Hypothese 1:

Als het bedrijf zijn sterke punten benadrukt, dan neemt het een positieve en onderscheidende positie in op de markt ten opzichte van de concurrentie.

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

Hypothese 2:

Als het bedrijf de overeenkomst tussen de sterkten van het bedrijf en de behoefte van de consument benadrukt, dan ontstaat er een langdurige positieve relatie met de consument.

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

Hypothese 3:

Als het bedrijf zich onderscheidt ten opzichte van de concurrenten, dan zal dat een langdurig concurrentievoordeel opleveren.

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

7. Conclusies

Dit hoofdstuk bevat de conclusies van het onderzoek gebaseerd op de resultaten uit het vorige hoofdstuk. De conclusies zijn ingedeeld per deelvraag. Dit hoofdstuk eindigt met een samenvatting van alle conclusies om met die informatie de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden.

7.1 Conclusie eerste deelvraag

Deelvraag 1: Wat zijn de succesfactoren van HET BEDRIJF?

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

7.2 Conclusie tweede deelvraag

Deelvraag 2: Wie zijn de concurrenten en hoe moet HET BEDRIJF zichzelf onderscheiden van de concurrenten?

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

7.3 Conclusie derde deelvraag

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot boeken van een behandeling bij een wellnesscentrum?

Om te kunnen inspelen op de wensen en behoeften van de doelgroep, moet de onderzoeker deze eerst in kaart brengen. De behoeften zijn in beeld gebracht aan de hand van de elementen: product, prijs, promotie, plaats en personeel. Daarbij onderzocht de onderzoeker de behoeftebevrediging en het beslissingsproces bij deze deelvraag.

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

7.4 Eindconclusie

HET BEDRIJF biedt gasten naast uitgebreide thermenfaciliteiten ook behandelingen aan. Dit zijn massages, gezichts- en lichaamsbehandelingen en manicure & pedicure. Om HET BEDRIJF gezond en winstgevend te houden is het belangrijk om de bezettingsgraad van het aantal behandelingen zo hoog mogelijk te krijgen, bij voorkeur volgeboekt. Op deze manier loopt HET BEDRIJF geen inkomsten mis.

Probleemstelling: "Hoe moet HET BEDRIJF zichzelf positioneren met betrekking tot het aanbieden van behandelingen, gebaseerd op de succesfactoren van HET BEDRIJF, de behoefte van de gast en de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie?"

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

8. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat de aanbevelingen voor de opdrachtgever. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten en conclusies van dit onderzoek en is aangevuld met inzichten van de onderzoeker. De aanbevelingen laten zien hoe de doelstelling van dit onderzoek behaald is.

De doelstelling van dit onderzoek luidt: *"Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van behandelingen, de succesfactoren van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten, met als doel een communicatieadvies te kunnen geven over de positionering aan opdrachtgever Het bedrijf."*

Vanwege vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk niet beschikbaar voor derden.

9. Implementatie

Dit hoofdstuk bevat het implementatieplan van de aanbevelingen, bestaande uit informatie over de uitvoering, de planning en een kostenoverzicht.

9.1 Uitvoering

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

9.2 Kostenoverzicht en planning

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

Literatuurlijst

- Achternaam, Voorletter. (persoonlijke communicatie, 14 februari 2016, mondeling).
- Alsem, K. J. & Kostelijk, E. (2016). *Merkpositionering* (1e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Baarda, D. B. & Goede, M. P. M. de (2006). *Basisboek methoden en technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van een kwantitatief onderzoek* (4e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bredeveld, S. (2014). *Positionering van een PR-Bureau*. Geraadpleegd op 13 april 2016 via <http://hsleiden.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:46153/DS3>
- Floor, K. & Van Raaij, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie* (6e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Fort Resort Beemster (2016). *Faciliteiten*. Geraadpleegd op 15 april 2016 via <http://www.fortresortbeemster.nl/wellness/faciliteiten/>
- Fort Resort Beemster (2016). *Behandelingen*. Geraadpleegd op 15 april 2016 via <http://www.fortresortbeemster.nl/wellness/behandelingen/>
- Hulshof, M. (2007). *Leren interviewen* (5de druk). Noordhoff: Groningen.
- Kampen, van A. (2014, september). *Sauna's moeten vechten om de gunst van de consument*. NRC Handelsblad.
- Langmuur, G. & Sikken, B. (2011). *Stress in de wellness*. Gedownload op 27 maart 2016 van http://www.nritmedia.nl/file/NRIT_Magazine_2011_3_Stresswellness.pdf
- Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek: Op zoek naar voorkeuren en oordelen* (2e druk). Groningen: Noordhoff.
- Michels, W. (2013). *Communicatie handboek: Identiteit, imago, merk en media* (3e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- MVO Nederland (2016). *Wat is MVO?* Geraadpleegd op 1 juli 2016 via <http://www.mvonederland.nl/wat-mvo/waarom-mvo>
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. McGraw Hill: New York.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press: New York
- Porter, M.E. (1979). 'How Competitive Forces Shape Strategy', *Harvard Business Review*, Geraadpleegd via <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf>
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. [Digitale versie]. Geraadpleegd via <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Het bedrijf (2016). *Faciliteiten*. Geraadpleegd op 18 maart 2016 via
X
- Het bedrijf (2016). *Behandelingen*. Geraadpleegd op 18 maart 2016 via
X

- Sauna Ridderode (2016). *Thermen*. Geraadpleegd op 15 april 2016 via <http://www.ridderode.nl/thermen-1/thermen>
- Sauna Ridderode (2016). *Vraagbaak*. Geraadpleegd op 15 april 2016 via <http://www.ridderode.nl/info/vraagbaak>
- Select Wellness Group (2016). *Wellnesscard*. Geraadpleegd op 16 maart 2016 via <https://www.selectwellness.nl/info/wellnesscard/>
- Select Wellness Group (2016). *Zakelijk*. Geraadpleegd op 16 maart 2016 via <https://www.selectwellness.nl/info/zakelijk/>
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. K., & Verhagen, W. (2008). *Consumentengedrag*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Spa Zuiver (2016). *Beauty-massages*. Geraadpleegd op 15 april 2016 via <http://www.zuiveramsterdam.nl/beauty-massages/>
- Spa Zuiver (2016). *Spa*. Geraadpleegd op 15 april 2016 via <http://www.zuiveramsterdam.nl/spa/>
- Spencer, D. (2009). *Card sorting: designing usable categories*. New York: Rosenfeld Media.
- Spronsen.com. (2015). *Het Wellnesscentrum in beeld*. Gedownload op 15 maart 2016 van <http://www.spronsen.com/downloads/Het%20Wellnesscentrum%20in%20beeld%202015.pdf>
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders*. New York: Perseus
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, p. 83-93.
- Trompenaars F. & Coebergh, P.H. (2014). Strategy and positioning. In *100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. (p. 129-131) Oxford: Infinite Ideas.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek voor methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (5e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Weihrich, H. (1982). *The TOWS Matrix: A tool for situational analysis, long range planning*. p. 54-66.
- Wellvit.nl. (2014). *Cijfers en trends wellnesscentra en sauna's*. Geraadpleegd op 25 maart 2016 via <https://www.wellvit.nl/nl/cijfers-trends-wellness.html>
- Zwaluwhoeve (2016). *Info*. Geraadpleegd op 21 juli 2016, via <https://www.zwaluwhoeve.nl/info/>

Bijlagen

Bijlage I: Aanbod behandelingen

Naast uitgebreide thermenfaciliteiten biedt HET BEDRIJF ook verschillende soorten behandelingen aan. Voor deze behandelingen moet de gast apart reserveren en betalen. Om deze behandelingen uit te voeren staat dagelijks deskundig personeel klaar. De behandelingen zijn onder te verdelen in vier categorieën: massages, gezichtsbehandelingen, lichaamsbehandelingen en manicure & pedicure. Al deze verschillende behandelingen zijn ook te boeken zonder een bezoek te brengen aan de sauna of in combinatie met een arrangement.

Hieronder staan deze verschillende behandelingen kort beschreven:

Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Bijlage II: Definities positionering

Deze bijlage bevat verschillende definities van de term 'positionering'.

Solomon, Bamossy, Askegaard, Hogg (2008) zijn hoogleraren marketing en consumentengedrag hun visie op positionering is komt uit de hoek van consumentengedrag:

'Aan de hand van psychografische informatie kan de marketeer de nadruk leggen op de kenmerken van het product die passen bij iemands levensstijl. Als producten zijn bedoeld voor mensen die volgens hun levensstijlprofiel een sterke behoefte hebben om.. dan moet de marketeer benadrukken hoe het product hierbij kan helpen (Solomon, Bamossy, Askegaard, Hogg, 2008, p. 342).

Floor en Van Raaij (2010) gebruiken de volgende definitie voor de term positionering:

'De positie van het merk, in de gedachten van de consument, ten opzichte van de concurrerende merken in een productklasse' (Floor en Van Raaij, 2010, p. 145). Met deze definitie benadrukken zij dat het gaat om de perceptie van de consument. Door middel van marketingcommunicatie kunnen de gunstige en onderscheidende kenmerken van een merk benadrukt worden en de hiermee samenhangende consumentenvoordeel. Ook kan het een merk een psychosociale meerwaarde geven, waardoor het merk zich positief kan onderscheiden ten opzicht van de concurrenten (Floor en Van Raaij, 2010, p. 145).

In het nieuwe boek *Merkpositionering* van Alsem & Kostelijk (2016) schrijven zij dat positioneren primair gaat om het bepalen welke 'positie' een bedrijf moet innemen ten opzichte van concurrerende bedrijven in het hoofd van een klant (Alsem & Kostelijk, 2016, p. 26).

De onderzoeker gaat voor de definitie van Alsem en Kostelijk (2016) en Floor en Van Raaij (2010) , omdat deze definities uitgaan van de klant, het bedrijf zelf en de positie ten opzichte van de concurrenten. Deze definities zijn haast hetzelfde en de genoemde componenten komen ook terug in de probleemstelling van dit onderzoek.

Bijlage III: Zoekplan

In deze bijlage staat de manier beschreven waarop de onderzoeker zijn informatie achterhaalt die al voor handen is en relevant is voor dit onderzoek.

Het doel

Het doel van literatuuronderzoek is om te inventariseren welke informatie er over dit onderwerp al voor handen is. Informatie en data dat door middel van vergelijkbaar onderzoek is verzameld. Uiteindelijk bepaald de onderzoeker of deze informatie aan de gestelde eisen voldoet.

Relevantie zoektermen

Om de probleemstelling van dit onderzoek te beantwoorden zijn er drie deelvragen opgesteld. Naar deze vragen doet de onderzoeker eerst deskresearch en daarna fieldresearch. Per deelvraag zijn er daarom relevante zoektermen opgesteld.

Het bedrijf:

Deelvraag 1: Wat zijn de succesfactoren van HET BEDRIJF?

- Betekenis begrip 'succesfactoren'.
- Succesfactoren van HET BEDRIJF (sterke en zwakke punten).

De concurrenten:

Deelvraag 2: Wie zijn de concurrenten van HET BEDRIJF en hoe kan HET BEDRIJF zichzelf onderscheiden van de concurrenten?

- Concurrenten wat betreft de doelgroep.
- Ervaring gasten bij de concurrenten.

De doelgroep:

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het boeken van een behandeling bij een wellnesscentrum?

- Betekenis begrip 'behoefte'.
- Betreft prijs, product, plaats, promotie en personeel.

Voor dit onderzoek gebruikt de onderzoeker de wetenschappelijke theorie van Kenichi Ohmae, het 3C-model. De bestaande informatie over dit model inventariseert de onderzoeker, net als de kritische reviews op dit model.

Parameters voor relevantie informatie tot het kernprobleem in het Engels en Nederlands:

Engels	Nederlands
Positioning + theory	Positionering + theorie
3C-Model + Ohmae	3C-model + Ohmae
3C-Model + Ohmae + review	3C-model + Ohmae + review
Positioning + model	Positionering + modellen
Customers + needs	Klanten + behoefte
Customers + decision	Beslissingsproces
Communication + channels	Communicatiekanalen

Randvoorwaarden

- De gevonden informatie en data is beschikbaar in het Engels of Nederlands.
- De gevonden informatie en data is gratis beschikbaar, omdat er geen budget is voor dit onderzoek.
- De gevonden informatie en data is niet ouder dan het conceptueel model wat gebruikt wordt voor dit onderzoek, 1975.
- De onderzoeker verzamelt informatie en data in de eerste maand van het onderzoek

Relevante informatiebronnen

- Het boek: Kenichi Ohmae, *'The mind of the strategist'*
- De websites van Het bedrijf en van de concurrenten.
- LexisNexis
- EBSCO-Host
- Google Books
- Google-Scholar
- Het CBS
- HBO Kennisbank

Bijlage: IV: Resultaten deskresearch

Deze bijlage bevat de resultaten per deelvraag verkregen via deskresearch.

Resultaten deelvraag 1: Wat zijn de succesfactoren van Het bedrijf?

Volgens de theorie van Ohmae zijn kernfactoren van succes (KFS), de belangrijkste en meest succesvolle actoren in de markt (Ohmae, 1982, p. 39). Voor dit onderzoek gaat het om de belangrijkste en meest succesvolle actoren van het wellnesscentrum HET BEDRIJF. De officiële website van HET BEDRIJF heeft geen aparte pagina over het bedrijf zelf en hun sterke punten. Daarom is er interview gehouden met een receptioniste en de teamleiders van de horeca en de massage- en beautysalon, om deze informatie in kaart te brengen (zie bijlage IX, X, XI).

In 2011 deden Langmuur en Slikken onderzoek naar de wellnessbranche en rapporteerde dit in het themablad 'Stress in de Wellness'. Uit dit rapport concludeerde zij de volgende succesfactoren in de wellnessbranche:

- | | |
|------------------------------------|--|
| - Onderscheidend vermogen | - Ambiance en sfeer |
| - Goede prijs- kwaliteitverhouding | - Goede service en gastvrijheid |
| - Onderscheidend product bieden | - Aandacht voor de markt en gast |
| - Goedonderhouden faciliteiten | - Continu investeren in beleving van de gast |

Resultaten deelvraag 2: Wie zijn de concurrenten van Het bedrijf en hoe moet HET BEDRIJF zichzelf hiervan onderscheiden?

Nederland telt begin 2015 142 wellnesscentra, hierbij is het recreëren in de sauna de hoofdactiviteit. Door het toenemende aanbod van hotels, sportcentra en zwembaden die saunafaciliteiten als de nevenactiviteit aanbieden neemt de concurrentie toe en ontstaat er branchevervaging (Spronsen, 2015).

Daarbij is het volgens Ohmae belangrijk om in een branche waar het aanbod groot is, niet hetzelfde te doen als de concurrent (Ohmae, 1982, p. 39-40).

Een overzicht van de concurrenten gebaseerd op onder andere de koopmoetebereidheid staat in bijlage XII.

Resultaten deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van een behandeling bij een wellnesscentrum?

Uit onderzoek blijkt dat het belangrijkste motief van een wellness-bezoeker om een wellnesscentrum te bezoeken is vanwege de aangeboden rust, ontspanning en de mogelijkheden om te relaxen (Spronsen, 2015).

Op het gebied van prijs lag de gemiddelde besteding van de wellness-bezoeker in 2011 op €62 euro. Hiervan ging €22 euro op aan de entree en €24 euro besteedde ze aan de horeca. De overgebleven €16 euro zijn voor overige uitgaven (Spronsen, 2015).

Met betrekking tot plaats wil de wellness-bezoeker gemiddeld 37 minuten reizen voor een bezoek. Dit wordt ook wel de koopmoetebereidheid genoemd (Spronsen, 2015).

Bijlage V: Topic guide

Een topic guide geeft de interviewer een richtlijn tijdens zijn interview met de respondenten. Het geeft inzicht in de deelthema's van het interview, maar geeft ook ruimte om door te vragen en dieper op sommige onderwerpen in te gaan. Aan de hand van de reacties van de respondent, kan het interview gestuurd worden.

Algemene gegevens

Interviewer: Robert Eichelberg

Type interview: face-tot-face, individueel

Tijdsduur: circa 30 minuten

Locatie: keuze respondent

Benodigdheden: het presentje, topic guide, kladblok, recorder, Iphone back-up

Aandachtspunten

- | | |
|--|--|
| - Psychologische barrière overwinnen | - Alleen wat de respondent verteld is van belang |
| - Aandacht voor non-verbale communicatie | - Doorvragen naar achterliggende motieven |
| - Open vragen stellen | - Tijdsduur in de gaten houden |

Verdeling interview

Introductie (duur 5 minuten)

De functie van de introductie is de respondent op zijn of haar gemak stellen. Tijdens de introductie herhaalt de onderzoeker het onderwerp en het doel van het interview. Ook wordt bedankt voor de respondent zijn tijd en legt de onderzoeker uit waarom en waarvoor het interview wordt opgenomen.

Kern (duur 20 minuten)

De kern van het interview vormt de basis van de uiteindelijke resultaten. De onderzoeker werkt aan de hand van deelthema's. Waar nodig stuurt hij bij. Antwoorden van de respondent herhaalt de onderzoeker. Dit heeft als functie dat de onderzoeker de antwoorden op de juiste manier interpreteert.

Afsluiting (duur 5 minuten)

De onderzoeker sluit het interview af met een kleine terugblik. Hoe heeft de respondent het interview ervaren en heeft de respondent nog toevoegingen. Als het interview is afgelopen krijgt de respondent een klein presentje.

Inleiding

De onderzoeker stelt zich voor en bedankt alvast de respondent voor zijn of haar deelname:

Goedemiddag, mijn naam is Robert Eichelberg. Hartelijk dank dat ik u voor mijn onderzoek mag interviewen.

De onderzoeker vraagt nogmaals de respondent zijn of haar naam, leeftijd en of de respondent wel eens bij HET BEDRIJF te gast is geweest.

Onderzoeker vertelt over afstudeeronderzoek: Op dit moment voer ik mijn afstudeeronderzoek uit voor de opleiding Communicatie, Hogeschool Leiden. Ik voer dit afstudeeronderzoek uit in opdracht van Het bedrijf om inzicht te krijgen in de sterke punten van Het bedrijf, de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van behandelingen en hoe HET BEDRIJF zichzelf kan onderscheiden ten opzichte van de concurrenten. Tijdens dit interview hoor ik graag uw ervaringen en behoeften met betrekking tot het boeken van een behandeling bij een wellnesscentrum. Hiervoor stel ik u verschillende vragen. Als u een vraag niet begrijpt of liever geen antwoord op een vraag wilt geven, dan kunt u dat gerust aangeven. U blijft tijdens dit onderzoek beslist anoniem. Het interview zal ongeveer 30 minuten duren. Ik begin met het stellen van algemene vragen over het bezoeken van een wellnesscentrum, daarna ga ik dieper in op uw wensen en behoeften met betrekking tot behandelingen. Hiervoor gebruik ik open vragen, maar ook projectieve vragen. Hoe dat in zijn werk gaat, zal ik straks toelichten. De resultaten van dit interview ga ik uittypen en analyseren om vervolgens een advies aan de HET BEDRIJF te kunnen geven, op basis van deze interviews

Moment om eventuele vragen te beantwoorden: Heeft u tot nu toe vragen?

Geluidsopname maken: Graag zou ik met uw toestemming een geluidsopname willen maken van dit interview, zodat ik de resultaten van dit interview straks kan uittypen. Uw naam (en andere persoonlijke informatie) blijven anoniem. Ik ga niets van dit interview openbaar maken. Het is alleen voor mijn eigen rapport. Geeft u goedkeuring als ik dit interview met een voicerecorder opneem?

Ontwikkeling interview: Het interview verloopt in vier stappen. Eerst stel ik u wat algemene vragen, daarna bespreken we de sterke en zwakke punten van Het bedrijf. Het derde onderdeel zijn uw behoeften met betrekking tot het boeken van een behandeling bij een wellnesscentrum en als laatste bespreken we de concurrerende wellnesscentra. We beginnen met wat algemene vragen

Algemeen

De onderzoeker gebruikt het trechtermodel. De onderzoeker begint met wat algemene vragen. Hierdoor kan de geïnterviewde wennen aan de gesprekssituatie en zal vervolgens bij de volgende vragen diepere antwoorden geven.

1. Hoeveel keer per jaar bezoekt u een wellnesscentrum?
 - 1.1 Wat is voor u de belangrijkste reden om een wellnesscentrum te bezoeken?
- 2A. Hoe bepaalt u naar welk wellnesscentrum u gaat?
 - 2.1 Boekt u daarbij ook meteen een behandeling?
- 2.B. Waarom bezoekt u (de potentiële gasten) wel de concurrenten, maar niet HET BEDRIJF?

Kernfactoren van succes Het bedrijf

Personificatietechniek

3. Dan wil ik u nu vragen om HET BEDRIJF als een persoon in de beelden en daarbij de sterke en de zwakke punten te benoemen en op te schrijven.

De personificatietechniek gebruikt de onderzoeker om de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF in kaart te brengen. Door het bedrijf als een persoon voor te stellen wordt het laagdrempeliger voor de respondent om vooral de zwakke punten te benoemen. De personificatietechniek haalt deze remmingen weg en hierdoor wordt het gemakkelijker voor de respondent om vragen te beantwoorden met betrekking tot de positieve en negatieve aspecten van HET BEDRIJF als persoon (Meier & Mandemakers, 2007).

Cardsortingtechniek

4. Zou u hiervan twee rijtjes kunnen maken van meest belangrijk naar minder belangrijk?

De cardsortingtechniek gebruikt de onderzoeker om de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF in volgorde van belangrijkheid te ordenen. Deze techniek laat de respondent eerst de kenmerken opschrijven om ze vervolgens te categoriseren. Hierbij plaatst de respondent de eigenschappen die voor hem of haar het meest belangrijk zijn bovenaan en het minst belangrijk onderaan (Spencer, 2009).

5. Wat onderscheidt een succesvol wellnesscentrum t.o.v een niet succesvol wellnesscentrum?

Volgens de theorie van Ohmae zijn kernfactoren van succes (KFS), de belangrijkste en meest succesvolle actoren in de markt (Ohmae, 1982, p. 39).

De key factors for success in een branche ontdekt men door middel van de vraag: 'Wat onderscheidt een succesvol bedrijf ten opzichte van een niet succesvol bedrijf? (Ohmae, 1982, p 42).

Wensen en behoefte van de klant

Om een totaalbeeld van de wensen en behoeften van de gast van HET BEDRIJF in kaart te brengen onderzoekt de onderzoeker dit aan de hand van verschillende elementen.

6. Wat zijn uw behoeften betreffende een behandeling qua:

- Product
- Prijs
- Promotie
- Plaats/distributie
- Personeel

- 6.1 Hoe goed vindt u dat HET BEDRIJF aan deze klantenbehoefte voldoet?

- 6.2 Wat zou HET BEDRIJF kunnen veranderen om beter aan deze klantenbehoefte te voldoen?

7. Belangrijkste overweging om een behandeling te boeken?

- 7.2 Wanneer maakt u de beslissing?

- 7.3 Wat is de doorslaggevende factor?

Concurrenten

Om zich te onderscheiden van de concurrenten moet HET BEDRIJF eerst weten wie de concurrenten zijn en wat hun sterke en zwakke punten zijn.

8. Wie ziet u als de belangrijkste concurrenten van Het bedrijf?

- 8.1 Wat zijn de voornaamste sterkten van de concurrenten?

- 8.2 Wat zijn de voornaamste zwakte van de concurrenten?

9. Wat zou HET BEDRIJF anders kunnen doen m.b.t. het aanbieden van behandelingen om zich te onderscheiden van de concurrenten?

De onderzoeker is door zijn vragen heen en vraagt aan de respondent of die nog vragen of toevoegingen heeft. Bedankt daarna de respondent voor zijn/haar medewerking.

Bijlage VI: Verbatims

Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Bijlage VII: Analyseschema's huidige gasten

Deze bijlage bevat de analyseschema's van de huidige gasten van HET BEDRIJF gebaseerd op de verbatims uit bijlage VI. Het nummer van de respondent in de legenda komt overeen met het respondentnummer in de analyseschema's. Gevolgd door het label wat de quote van de respondent samenvat.

Legenda respondenten: huidige doelgroep

- 1: Vrouw 20-29 jaar
- 2: Vrouw 29-39 jaar
- 3: Vrouw 39-49 jaar
- 4: Vrouw 50+ jaar
- 5: Man 20-29 jaar
- 6: Man 39-49 jaar

Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Bijlage VIII: Analyseschema's potentiële gasten

Deze bijlage bevat de analyseschema's van de huidige gasten van HET BEDRIJF gebaseerd op de verbatims uit bijlage VI. Het nummer van de respondent in de legenda komt overeen met het respondentnummer in de analyseschema's. Gevolgd door het label wat de quote van de respondent samenvat.

Legenda respondenten: potentiële

7: Vrouw 20-29 jaar

8: Vrouw 29-39 jaar

9: Vrouw 39-49 jaar

10: Vrouw 50+ jaar

11: Man 29-39 jaar

12: Man 50+ jaar

Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Bijlage IX: Gespreksverslag 1: Receptioniste Het bedrijf

Deze bijlage bevat de verbatim van het gesprek met een receptioniste van HET BEDRIJF. Het doel van dit gesprek is de visie op het kernprobleem vanuit het bedrijf zelf vast te leggen en om extra informatie te achterhalen die ondersteuning kunnen bieden om de deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden.

Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Bijlage X: Gespreksverslag 2: Teamleidster massage- en beautysalon Het bedrijf

Deze bijlage bevat de verbatim van het gesprek met de teamleidster van de massage-en beautysalon van HET BEDRIJF. Het doel van dit gesprek is de visie op het kernprobleem vanuit het bedrijf zelf vast te leggen en om extra informatie te achterhalen die ondersteuning kunnen bieden om de deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden.

Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Bijlage XI: Gespreksverslag 3: Teamleider horeca Het bedrijf

Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Bijlage XII: Concurrenten HET BEDRIJF

De bijlage bevat een omschrijving van de concurrenten uit paragraaf 2.2.1.

Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Bijlage XII: Logboek